

Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik: eine industriesoziologische Analyse

Sass, Jürgen; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich

Veröffentlichungsversion / Published Version
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sass, J., Sengenberger, W., & Weltz, F. (1974). *Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik: eine industriesoziologische Analyse*. (Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München). Köln: Europ. Verl.-Anst.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101193>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Jürgen Sass
Werner Sengenberger
Friedrich Weltz

Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik

Eine industriesoziologische Analyse

Europäische Verlagsanstalt

© 1974 by Europäische Verlagsanstalt
Köln/Frankfurt
ISBN 3 434 20068 1
Druck: Georg Wagner, Nördlingen
Printed in Germany 1974

Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung München

Herausgegeben in wissenschaftlicher und
inhaltlicher Verantwortung des Instituts

Inhalt

Vorwort der Herausgeber

Vorwort	11
I. Einleitung:	13
1. Weiterbildung in der bildungspolitischen Diskussion	13
2. Ansatz und Fragestellung der Untersuchung	16
3. Zur Durchführung der Untersuchung	21
II. Der Rahmen betrieblicher Weiterbildungspolitik	24
1. Der technische Wandel	25
2. Der Arbeitsmarkt	26
3. Die Erwartungen der Arbeitskräfte	30
4. Probleme institutionalisierter betrieblicher Weiterbildung	32
III. Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen aus der Sicht des Ausbildungsmanagements	40
1. Die Begründung der Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung	40
2. Argumente gegen betriebliche Weiterbildung	48
3. Das Bild von den Interessen an Weiterbildung	50
IV. Das betriebliche Weiterbildungsangebot	54
1. Umfang	55
2. Formen der Weiterbildungsförderung	56
3. Zielgruppen	60
4. Die Zunahme betrieblicher Weiterbildung	62
V. Betriebliche Weiterbildung als personalpolitisches Instrument	65
1. Die Regelung der Zuständigkeit	65
2. Die Ermittlung des Ausbildungsbedarfs	70
3. Die Durchführung von Bewährungskontrollen	72
4. Die Gestaltung der Kosten	75
5. Vertragliche Verpflichtung der Weiterbildungsteilnehmer	81
6. Honorierung der Weiterbildungsteilnahme	82
7. Die Auswahl der Weiterbildungsteilnehmer	87
8. Die inhaltliche Gestaltung	89

VI. Betriebliche Weiterbildungspolitik als Reaktion auf veränderte Anforderungen	95
1. Der technische Wandel	96
2. Der Arbeitsmarkt	99
3. Die Erwartungen der Arbeitskräfte	100
4. Betriebliches Weiterbildungsengagement als Lernprozeß	101
VII. Abschließende Überlegungen	107
VIII. Tabellen und Schaubild	119

Vorwort der Herausgeber

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig viel diskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen in bestimmter Weise auf diese Probleme Bezug.

Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die „Unmittelbarkeit“ des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten.

Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien „spätkapitalistischer Gesellschaften“, in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungstendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenann-

ter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung. Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich – auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs – konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als „unmittelbares“ Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.

(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt.

Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich – wenn auch in unterschiedlicher Weise – als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.

Das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, besteht

seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchner Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte¹.

*INSTITUT FÜR
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.
MÜNCHEN*

¹ Über die bisher durchgeführten und veröffentlichten sowie die gegenwärtig bearbeiteten Forschungsprojekte gibt eine Liste im Anhang dieses Bandes Aufschluß.

Vorwort

Bei der vorgelegten Studie handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Untersuchungsberichtes, der unter Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Schwerpunktprogrammes Industriesoziologie erstellt wurde. Der Deutschen Forschungsgemeinschaft sei für die Unterstützung der Untersuchung gedankt.

Bei der Konzipierung der Untersuchung sowie der Anfangsphase der Untersuchung war Gert Schmidt maßgeblich beteiligt.

Die Befragung von Angehörigen des Personalmanagements wurde durch Mitarbeiter von Infratest/Industria München durchgeführt.

Dank sei auch ausgesprochen an die Mitarbeiter des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung für ihre Kritik und Anregungen, insbesondere Norbert Altmann, Günter Bechtle, Peter Binkelman, Fritz Böhle, Elisabeth Buchert, Elisabeth Flüss, Irmtraut Schneller und Burkart Lutz.

München, Herbst 1974

I. Einleitung

1.) Weiterbildung in der bildungspolitischen Diskussion

Weiterbildung, so kann ohne Übertreibung festgestellt werden, ist nicht nur eine wichtige Neuentdeckung, sondern bereits eines der zentralen Themata der neueren bildungspolitischen Diskussion. Dies reflektiert sich in dem Schlagwort von der Notwendigkeit des „*lebenslangen Lernens*“, wie auch in der Feststellung der Bildungskommission, „immer mehr Menschen müssen durch organisiertes Weiterlernen neue Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten erwerben können, um den wachsenden und wechselnden beruflichen und gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.“¹

In der Definition dessen, was im weiteren als Weiterbildung verstanden sei, wird hier an die bereits klassische Formulierung des „Strukturplans“ angeknüpft, die „Weiterbildung als Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“ bestimmt. „Das Ende der ersten Bildungsphase und damit der Beginn möglicher Weiterbildung ist in der Regel durch den Eintritt in die volle Erwerbstätigkeit gekennzeichnet; dabei ist die Hausfrau dem Personenkreis der Erwerbstätigen zuzurechnen. Die Grenzen zwischen erster Bildungsphase und Weiterbildung sind fließend, ein Mindestzeitraum der Erwerbstätigkeit als Voraussetzung für die Weiterbildung läßt sich nicht angeben. Das kurzfristige Anlernen oder Einarbeiten am Arbeitsplatz gehört nicht in den Rahmen der Weiterbildung.“²

Daß die Förderung von Weiterbildung zu den vordringlichen bildungspolitischen Aufgaben gehört, ist inzwischen zu einer allgemein akzeptierten *Selbstverständlichkeit* geworden.

„Die traditionelle Vorstellung von zwei Lebensphasen, die aus-

1 Deutscher Bildungsrat, Empfehlungen der Bildungskommission, „Strukturplan für das Bildungswesen“, Bonn 1970, S. 51.

2 A.a.O., S. 197.

schließlich und voneinander getrennt entweder mit der Aneignung oder mit der Anwendung von Bildung zusammenfallen, wird abgelöst durch die Auffassung, daß organisiertes Lernen sich nicht auf eine Bildungsphase am Anfang des Lebens beschränken kann.“³ Entschieden wird ein Interesse der Gesellschaft an Weiterbildung angemeldet: „Weiterbildung kann weder als beliebige Privatsache noch als eine nur Gruppeninteressen dienende Maßnahme betrachtet und behandelt werden. Es kann vielmehr ein gesamtgesellschaftliches Interesse an einer allseitigen ständigen Weiterbildung einer möglichst großen Anzahl von Menschen unterstellt werden, das ähnlich stark ist wie das gesellschaftliche Interesse an der Schulbildung für alle.“⁴ Die *gesellschaftliche Funktion* von Weiterbildung kann unter folgenden Aspekten gesehen werden:

- *Erhöhung* des vorhandenen *Qualifikationspotentials*, d.h. Erhöhung der Nutzungsmöglichkeit von Arbeitskraft und Anpassung des vorhandenen Qualifikationspotentials an sich verändernde Erfordernisse des Beschäftigungssystems. Dies ist auf dem Hintergrund der Knappheit an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt, der Steigerung der Produktivität und damit auch der Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu sehen.
- *Ausgleich* der durch ungleichen Zugang zum Bildungssystem bedingten *Benachteiligungen*: Weiterbildung – und hier sind auch alle Einrichtungen des sogenannten zweiten Bildungsweges einzubeziehen – als sozialpolitisches Instrument, mit dem die bestehende Ungleichheit der Chancen nachträglich korrigiert und ihr entgegengewirkt werden kann. „Solange die im Strukturplan geforderte Effizienz des Schul- und Hochschulsystems nicht erreicht ist, wird die Erwachsenenbildung weiterhin eine Korrekturfunktion wahrnehmen müssen, um Ausgleich für versagte oder versäumte Bildungschancen zu bieten.“⁵
- Weiterbildung als *emanzipatorische Chance* sowohl für den einzelnen als auch für die Gesellschaft, d.h. Erhöhung des gesellschaftlichen Problembewußtseins und Einsicht in die gesellschaftlichen Zusammenhänge sowie Erhöhung der Freizügigkeit auf dem Arbeitsmarkt und Erweiterung der Selbstbestimmung innerhalb der Arbeitsorganisation gegenüber dem Arbeitgeber. Weiterbildung beschränkt sich unter dieser Perspektive nicht allein „auf einen Funktionszusammenhang mit technischen und ökonomischen Erfordernissen, sie zielt vielmehr

3 A.a.O., S.51.

4 A.a.O., S.199

5 „Zweite Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Erwachsenenbildung“, Bundesanzeiger vom 29.4.71.

darauf, den Menschen zur bewußten Teilhabe und Mitwirkung an den Entwicklungs- und Umformungsprozessen aller Lebensbereiche zu befähigen und ihm dadurch die Entfaltung seiner Person zu ermöglichen.“⁶

Im Laufe der letzten Jahre hat sich in der bildungspolitischen Diskussion um die Funktion der Weiterbildung eine gewisse Akzentverschiebung vollzogen. Dieckmann et al. sprechen von einer Verlagerung vom bildungsidealistischen zum sozialwissenschaftlichen Ansatz.⁷ Wurde zunächst Emanzipation primär als ein Problem der „Bildung“ begriffen, sei es im Sinne der traditionellen, sei es im Sinne einer aufklärerischen Bildungskonzeption⁸, so fand neuerdings auch der Aspekt der *Verwertungsbedingungen* von Weiterbildung Berücksichtigung.

Im Strukturplan etwa wird festgestellt: „Insofern Weiterbildung unter dem Aspekt wirtschaftlich-technischer Erfordernisse steht, hilft sie dem einzelnen, wechselnden Aufgaben gerecht zu werden, die in Beruf und Gesellschaft auf ihn zukommen. Hierdurch wird der einzelne freier gegenüber Zwängen, denen er ohne individuelle Beweglichkeit stärker ausgeliefert wäre. Eine solche Mobilität beruht auf allgemeinen Fähigkeiten wie Abstraktions-, Kommunikations- und Lernvermögen, Kooperationsbereitschaft, Sensibilität und Phantasie. Diese Fähigkeiten werden durch die Anforderungen des Arbeitsplatzes oder eines anderen begrenzten Ausschnittes des menschlichen Tätigkeitsfeldes nicht ausgeschöpft. Sie schaffen eine Überqualifikation gegenüber den geltenden Anforderungen und Erwartungen und erlauben es dem einzelnen, seine Wahl- und Entwicklungsmöglichkeiten in allen Lebensbereichen wahrzunehmen und sichern ihm eine größere Unabhängigkeit.“⁹

In der *wissenschaftlichen Diskussion* hat dieses Problem noch relativ wenig Beachtung gefunden. Bislang standen vor allem pädagogische sowie bildungssoziologische Forschungsansätze im Vordergrund. Charakteristisch für diese Richtung dürften einerseits didaktische Auseinandersetzungen sein, in denen es u.a. darum ging, Erwachsenenbildung als eigenständige Forschungsdisziplin innerhalb der Er-

6 „Strukturplan“, a.a.O., S.52

7 Dieckmann, B., Holzapfel, G., Deuchert, P., Buttgerit, M.: Gesellschaftsanalyse und Weiterbildungsziele, Braunschweig 1973, S. 21

8 Vgl. hierzu etwa „Empfehlungen und Gutachten des Deutschen Ausschusses für das Erziehungs- und Bildungswesen“, Stuttgart 1966; und Lempert, W.: „Berufliche Bildung als Beitrag zur gesellschaftlichen Demokratisierung“, Frankfurt a.M.1974.

9 „Strukturplan“, a.a.O., S.52.

ziehungswissenschaft zu etablieren, wobei aus der besonderen Lebens- und Lernsituation der Erwachsenen eine spezifische Theorie der Erwachsenenbildung abgeleitet wurde.¹⁰ Andererseits zielten bildungssoziologische Fragestellungen u.a. auf den Abbau vorhandener sozialer Ungleichheiten und eine Demokratisierung des Bildungswesens, wobei die Frage des Zugangs eine zentrale Rolle spielte.¹¹

Eine Ausnahme bilden zwei neuere Studien des Max-Planck-Instituts in Berlin¹² und der Arbeitsgruppe für empirische Bildungsforschung in Heidelberg.¹³ Im Mittelpunkt der Berliner Studie steht die Frage nach dem Verhältnis von Weiterbildung und industrieller Arbeit. Dabei soll unter anderem Aufschluß darüber gewonnen werden, ob und wie mit der Institutionalisierung von Weiterbildung der Einfluß von Arbeitsorganisation auf den Verlauf von Berufskarrieren und damit Lebenschancen von abhängig Beschäftigten verändert wird. In ihrem Ansatz sehr breit angelegt ist die Heidelberger Untersuchung „Zur Expansion des Weiterbildungsbereichs“. Es wird versucht, den Zusammenhang von Lebenssituation und Lernchancen zu analysieren, wobei davon ausgegangen wird, daß die Position im Produktionsprozeß, die ein Individuum einnimmt, einen entscheidenden Einfluß auf die Lernchancen und -notwendigkeiten hat.

2.) Ansatz und Fragestellung der Untersuchung

Sowohl die bildungsidealistische wie die stärker verwertungsbezogene Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Funktion von Weiterbildung ist durch einen ausgeprägten Optimismus bezüglich deren Leistungsfähigkeit und ihres Beitrags zur Emanzipation des

10 Vgl. Ritters, K. (Hrsg.): „Theorien der Erwachsenenbildung“, Weinheim/Berlin/Basel 1968; hier insbesondere: Knoll, J.H.: „Außerschulische Pädagogik als Wissenschaft und Erwachsenenbildung“.

Gutachten des Deutschen Ausschusses für das Erziehungs- und Bildungswesen. Folge 4, 1960: „Zur Situation und Aufgabe der deutschen Erwachsenenbildung“.

Tietgens, H. u.a.: „Zukunftsperspektiven Erwachsenenbildung“, Erschienen in der Reihe „Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung“, hrsg. von der pädagogischen Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes, Braunschweig 1970.

Knoll, J.H.: „Erwachsenenbildung, Aufgaben, Möglichkeiten, Perspektiven.“ Stuttgart 1972.

11 Gesamtplan für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung. Empfehlungen zur Neugestaltung und Koordinierung; vorgelegt vom Arbeitskreis Erwachsenenbildung des Kultusministeriums Baden-Württemberg, Villingen 1968.

Dohmen, D. Katelbach, G.: „Fernstudium – Medienverbund – Erwachsenenbildung“, Braunschweig 1970.

Individuums gekennzeichnet. Das emanzipatorische Interesse ist dabei primär – neben der didaktischen Gestaltung – auf die Ausdehnung des Bildungsangebotes und die Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten gerichtet.

Dieser Optimismus bedarf in mehrfacher Hinsicht der Überprüfung. So ist es denkbar, daß „lebenslanges Lernen“ nicht notwendigerweise zur *geistigen Emanzipation*, zu einem Prozeß der Bewußtwerdung und kritischen Durchdringung der Umwelt und ihrer Zwänge führt, sondern vielmehr gerade zu einer Ablenkung von zentralen Problem-Aspekten der individuellen Existenz. Ob und inwieweit solche Tendenzen sich durchsetzen, ist nicht nur eine Frage der inhaltlichen Gestaltung des Weiterbildungsangebotes, sondern auch der spezifischen psychischen Funktion, die Weiterbildung in bestimmten Lebenssituationen erhalten kann.

So zeichnete sich in einer Untersuchung des Verhältnisses von Facharbeitern zur Weiterbildung die Möglichkeit ab, „daß der individuelle Wunsch nach Weiterbildung durch (ein) Ungenügen an den gegebenen Arbeitsbedingungen wesentlich bestimmt wird. Man will diesen Arbeitsbedingungen enttrinnen . . . „Die Eröffnung von Weiterbildungsmöglichkeiten und die damit verbundenen Hoffnungen lenken jedoch von den Arbeitsbedingungen ab.“¹⁴

Der kollektive Veränderungsdruck wird individualisiert und damit zunächst für den Betrieb entschärft: „Die Eröffnung von Weiterbildungsmöglichkeiten bewirkt jedoch nicht nur eine Neutralisierung des Veränderungsdrucks der Arbeiterschaft, sie verleiht dem betrieblichen Qualifikationssystem gleichzeitig den Schein der Rationalität, der Durchlässigkeit; jeder einzelne kann, so scheint es, je nach seinem Einsatz und seinen Fähigkeiten, die ihm gemäße und adäquate Position erreichen. Gelingt es nicht weiterzukommen (und damit muß in der Mehrzahl der Fälle gerechnet werden), so liegt das nicht an der Ungerechtigkeit des „Systems“, an den objektiv vorgegebenen Begrenzungen, sondern vielmehr am individuellen Ungenügen, dem mangelnden Einsatz und mangelnden Fähigkeiten.“¹⁵

12 Max-Planck-Institut für Bildungsforschung: Projektplan „Weiterbildung und industrielle Arbeit“.

13 Arbeitsgruppe für empirische Bildungsforschung, Heidelberg: „Zur Expansion des Weiterbildungsbereichs“. Mit der Studie wurde 1972 begonnen. Vorgesehen sind etwa 160 Intensiv-Interviews für vier Berufsgruppen und etwa vierzig Expertengespräche. Im Anschluß an diese Hauptbefragung sind noch Gruppendiskussionen geplant.

14 Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.: „Facharbeiter und Weiterbildung“, Berlin 1973, S.47

15 Weltz, F., et al. „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“, a.a.O., S.47.

Weiterbildung kann so also zu einer – zumindest zeitweisen – „Verdrängung“ objektiv vorgegebener Begrenzungen führen, ohne deren Gültigkeit zu beseitigen. Scheinbare Emanzipation von betrieblicher Verfügungsgewalt wird Teil der Domestizierung der Arbeiterschaft. Hier wird bereits ein weiterer Aspekt deutlich, der an der Berechtigung des prinzipiellen Optimismus in der Diskussion um die bildungs- und gesellschaftspolitische Bedeutung von Weiterbildung zweifeln läßt: Die These, daß „Überqualifizierung“ *direkt oder indirekt zur Befreiung von Zwängen führe*,¹⁶ setzt zumindest im beruflichen Bereich voraus, daß tatsächlich neue berufliche Chancen, neue Wahlmöglichkeiten eröffnet werden.

Wieweit dies tatsächlich der Fall ist, kann an Hand des gegenwärtig zur Verfügung stehenden statistischen Materials nur schwer abgeschätzt werden. Zwar ergab im Jahre 1968 eine Befragung von Lehrgangsteilnehmern, deren Anträge auf Förderung im Rahmen des „individuellen Förderungsprogramms“ der Bundesanstalt für Arbeit bewilligt worden waren, daß etwa vier Fünftel glaubten, das gesteckte berufliche Ziel erreicht zu haben.¹⁷

Nun wurde das Förderungsprogramm der Bundesanstalt zum damaligen Zeitpunkt vor allem von Selbständigen, Angestellten und abhängigen Handwerkern in Anspruch genommen. Diese Gruppen hatten zugleich die höchsten Erfolgchancen. Für andere Teilgruppen stellte sich die Situation deutlich ungünstiger dar: So lag bei „Technikern“ die Erfolgsquote unter der Hälfte. Extrem niedrig war die Erfolgsquote bei in Großbetrieben Beschäftigten, vor allem dann, wenn der Betrieb nicht gewechselt wurde.¹⁸

Dieser letzte Befund macht nicht nur deutlich, daß es durchaus Gruppen gibt, für die Weiterbildung sich nur sehr bedingt „auszahlt“, er verweist auch auf einen Faktor, der in der bildungspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskussion um Weiterbildung bislang vernachlässigt wurde: den *Betrieb*. (Hier verstanden im weitesten Sinne, also nicht nur Industriebetriebe, sondern auch Verwaltungs- und Dienstleistungsbetriebe etc.). Betriebe bestimmen mit ihrer Rekrutierungs- und Arbeitskräfteeinsatzpolitik die Verwertungs-

16 Vgl. „Strukturplan“, a.a.O., S. 52.

17 Bolte, K.M.: „Untersuchung über Ergebnisse der beruflichen Fortbildung im Rahmen des „Individuellen Förderungsprogramms“, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Mitteilungen, Nr. 7/1969, S. 515.

18 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg): Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 2, „Ergebnisse der beruflichen Fortbildung im Rahmen des ‘Industriellen Förderungsprogrammes’“, Tab. 76 und 77, S.42 f.

bedingungen der durch Weiterbildung erzeugten Qualifikationen. Betriebe sind aber auch wichtige Träger und Initiatoren von Weiterbildungsveranstaltungen.

Weiterbildung, die im Rahmen betrieblich organisierter Bildungsveranstaltungen oder mit betrieblicher Förderung erfolgt, macht einen quantitativ wichtigen Teil des gesamten gegenwärtigen Angebots aus. Bei einer Befragung von Infratest/Sozialforschung, in der nach dem Träger der besuchten Weiterbildungsveranstaltungen gefragt wurde, stand der Betrieb mit weitem Abstand als häufigst genannter Bildungsträger (44 %) an der Spitze, gefolgt von der Volkshochschule (20 %).¹⁹ Auch in einer Erhebung des Mikrozensus zum Weiterbildungsverhalten wurden betriebliche Veranstaltungen am weitaus häufigsten genannt.²⁰

Es steht also außer Zweifel, daß dem Betrieb eine zentrale und wohl auch zunehmend wichtige Rolle nicht nur als *Abnehmer* der durch Weiterbildung erzeugten Qualifikationen, sondern auch als *Träger* von Weiterbildungsveranstaltungen zukommt. Die Bedeutung betrieblicher Weiterbildungs politik erscheint umso größer als, wie die erwähnten Untersuchungen zeigten, berufliche Weiterbildung primär mit der Hoffnung auf eine Verbesserung der beruflichen Stellung betrieben wird²¹ und dabei der Aspekt der Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikationen den Befragten kaum problematisch erscheint.

In der bildungspolitischen Diskussion hat diese Problematik bislang kaum Niederschlag gefunden. So wird auch im Strukturplan der Bildungskommission festgestellt, „unter den Trägern nehmen Staat und Kommunen eine besondere Stellung ein; sie unterhalten nicht nur Einrichtungen in eigener Trägerschaft, sondern fördern darüber hinaus zahlreiche nichtstaatliche und private Träger durch öffentliche Mittel.“²²

Ähnliches gilt für die Betriebe, die jedoch als mögliche Träger von Weiterbildung nur einmal nebenbei erwähnt werden.

So fand auch in der Diskussion um „frei“ und „gebundene“ Weiterbildung die besondere Bedeutung des Betriebes kaum Beachtung.²³

Mag auch die Ignorierung des Betriebes als wichtiger Träger von Weiterbildung in Anbetracht der bisherigen Orientierung der bildungs-

19 Vgl. Institut für sozialwissenschaftliche Forschung: „Soziale Indikatoren – Bildung, Daten zum Weiterbildungsverhalten“, München 1973.

20 Vgl. „Wirtschaft und Statistik“, Wiesbaden, 1972, Heft 6, S. 327

21 Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.: „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“, a.a.O., S.19 f.

22 „Strukturplan“, a.a.O., S. 197

23 Vgl. hierzu etwa Keim, H., Olbrich, J., Siebert, H.: „Strukturprobleme der Weiterbildung“, Düsseldorf 1973, S. 18 ff.

politischen Diskussion verständlich sein – die Beschäftigung mit der „Emanzipation“ als Bildungsproblem rückte ja zunächst Fragen der Steuerung und der Verwertung beruflicher Weiterbildung in den Hintergrund – sie hat zu einer Lücke geführt, die sowohl aus bildungs-politischer wie aus sozialwissenschaftlicher Sicht dringend nach Schließung verlangt.

Ansatzpunkt einer Auseinandersetzung mit der Rolle des Betriebes muß die Frage sein, ob nicht einzelbetriebliches Engagement im Weiterbildungsbereich mit *gesamtgesellschaftlichen Zielsetzungen in Konflikt* gerät. Betriebliche Weiterbildungsförderung muß notwendig von einzelbetrieblichen Interessen bestimmt sein. Wieweit diese mit den Interessen der Gesellschaft, wie auch der „Betroffenen“ identisch sein müssen, erscheint fraglich.

Ihre besondere Relevanz, wie ihre besondere Akzentuierung, bekommen betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen als Teil betrieblicher Arbeitskräftepolitik. Eine Analyse betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen ohne Bezug zu deren spezifischer Bedeutung als *personalpolitisches Instrument* muß unvollständig bleiben. Gerade aus gesellschafts- und bildungspolitischer Sicht verlangt dieser Aspekt Berücksichtigung.

Zentrale *Fragestellung* der vorliegenden Untersuchung ist also die *betriebliche Steuerung der Weiterbildung von Arbeitnehmern als Teil betrieblicher Qualifizierungs- und Arbeitskräfteeinsatzpolitik*; wie wird die Initiierung und Gestaltung betrieblichen Engagements von Interessen bestimmt, die aus betrieblicher Arbeitskräftepolitik abzuleiten sind.

Ein solcher Ansatz erfordert zunächst eine Auseinandersetzung mit jenen betrieblichen und außerbetrieblichen Bedingungen, die den *objektiven Rahmen* betrieblichen Handelns auf dem Weiterbildungssektor konstituieren (Teil I).

Dem ist die *Perzeption* und Interpretation der Situation durch das *Ausbildungsmanagement* der untersuchten Betriebe gegenüberzustellen (Teil II).

Bei der Analyse betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen wird ausgegangen von der Darstellung des *Umfanges*, der *inhaltlichen Schwerpunkte* und der *Zielgruppen* betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen (Teil III), um im Anschluß daran zu versuchen, „*Weiterbildungspolitik*“ der Betriebe, d.h. die personalpolitisch besonders relevanten Aspekte betrieblichen Weiterbildungsengagements nachzuzeichnen (Teil IV).

Abschließend werden die vorgefundenen Gestaltungsformen auf den eingangs skizzierten *Bedingungshintergrund* bezogen (Teil V), sowie

mögliche *Auswirkungen* betrieblicher Weiterbildungspolitik auf Arbeitsmarkt und Bildungssystem reflektiert. (Teil IV).

Die hier vorgelegte Untersuchung ist als *Fortführung* einer Reihe von *Projekten* zu verstehen, die in den vergangenen Jahren im Institut für sozialwissenschaftliche Forschung abgeschlossen wurden und die mit einer gewissen Konsequenz auf die oben umrissene Thematik hinführten.

Ein erstes Projekt (gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft) untersuchte die Aufstiegschancen wie die subjektive Aufstiegsorientierung von Industriearbeitern.²⁴ In dieser Arbeit schälte sich bereits die große Bedeutung von Weiterbildung in dem angesprochenen Problemzusammenhang heraus. So folgte als nächstes Projekt (im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung) eine explorative Studie über „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“,²⁵ Parallel hierzu wurden die personalpolitischen Prinzipien des Einsatzes von Facharbeitern und die damit seitens der Betriebe verknüpften Interessen untersucht (gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft).²⁶

Besonders aus diesen letzten beiden Studien ergaben sich Hinweise, die sowohl auf die gestiegene Bedeutung betrieblich gesteuerter Weiterbildung schließen ließen – für die Betriebe wie für die Arbeitskräfte – als auch auf mögliches Problem- und Konfliktpotential.

3.) Zur Durchführung der Untersuchung

Für das empirische Vorgehen der Untersuchung ist der Betrieb Bezugseinheit der Erhebungen. Da das vorliegende statistische und andere Material keine detaillierten, auf den Einzelbetrieb bezogenen Informationen lieferte, mußte weitgehend auf eigene Erhebungen zurückgegriffen werden.

Die Untersuchung stützt sich auf 15 Fallstudien, in denen exemplarisch die Zusammenhänge betrieblicher Weiterbildungspraxis untersucht wurden, sowie auf eine Befragung von Ausbildungs- und Personalleitern in 99 Industriebetrieben.

24 Weltz, F., Schmidt, G.: „Arbeiter und beruflicher Aufstieg“, vervielfältigter Forschungsbericht des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung, München 1971.

25 Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.: „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“, Berlin 1973.

26 Weltz, F., Schmidt, G., Sass, J.: „Facharbeiter im Industriebetrieb“, Frankfurt 1974.

a) Fallstudien

Fallstudien, d.h. umfangreiche und detaillierte Ermittlungen zum Komplex Weiterbildung, wurden in 12 Großbetrieben (3000 Beschäftigte und mehr) sowie in 3 mittelgroßen Unternehmen (500 bis 1000 Beschäftigte) durchgeführt, die sich durch stark voneinander abweichende Strukturen der Fertigung, der Produkte und der Beschäftigten unterschieden (Maschinenbau: 5 Betriebe, Elektrotechnik/Datenverarbeitung: 2 Betriebe, Fahrzeugbau: 2 Betriebe, Chemie/Kunststoffherstellung: 2 Betriebe, Handel/Dienstleistungen: 2 Betriebe, Druck: 1 Betrieb, Luftfahrttechnik: 1 Betrieb).

Ziel der Fallstudie war es, Einblick in den Charakter und die Entwicklung betrieblicher Weiterbildung wie auch in die Zusammenhänge der jeweils gegebenen Bedingungen und der betrieblichen Weiterbildungspolitik zu gewinnen.

Im Rahmen dieser Fallstudien, die jeweils ein bis zwei Tage dauerten, wurden Gespräche mit Vertretern des Personal- und Ausbildungsmanagements, sowie der Unternehmensleitung geführt, außerdem statistisches und anderes Material ausgewertet.

b) Ausbildungs- und Personalleiter-Interviews

Bei den in diesen Teil der Untersuchung einbezogenen Unternehmen handelt es sich um Betriebe der chemischen Industrie, der Elektroindustrie, des Maschinenbaus, des graphischen Gewerbes sowie der Textilindustrie.

Einbezogen wurden Betriebe mit mehr als 300 Beschäftigten in 5 Industrieregionen (München, Stuttgart, Frankfurt, Ruhrgebiet, Hamburg), die nach dem Branchenadreßbuch nach dem Zufallsprinzip ausgesucht wurden.

Den Gesprächen mit den Personal- und Ausbildungsleitern, die in der Regel 1 bis 2 Stunden dauerten, lag ein vorgegebenes Fragenschema zugrunde, das die wesentlichen Punkte des Frageleitfadens der Fallstudien enthielt.

In den Interviews wurden Daten über die betriebliche Sozialstruktur, den Bedarf an Qualifikationen, sowie über das betriebliche Weiterbildungsangebot (Zahl der Teilnehmer, Zahl der Veranstaltungen, Art und Inhalt der Veranstaltungen, zeitlicher Ablauf, Auswahlmodus der Teilnehmer usw.) erhoben. Diese Daten wurden jeweils für fünf Qualifikationsgruppen erfaßt, nämlich für Führungskräfte, technische Angestellte, kaufmännische Angestellte, Facharbeiter, angelernte Arbeiter. Des weiteren wurden für diese Qualifikationsgruppen die Ziele der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen diskutiert. Hieran schlossen sich Fragen über die institutionelle Zuständigkeit und die

Kosten der Weiterbildung, die Programmgestaltung, die Bildungsbedarfsplanung und den Zusammenhang zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und Personalplanung an. Ein weiterer Fragenkomplex befaßte sich mit der Entstehungsgeschichte und den Zukunftsperspektiven betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen. Den Abschluß des Gesprächs bildete die Diskussion zentraler Probleme betrieblicher Weiterbildung, wie etwa die Gefahr der Abwanderung von Weiterbildungsteilnehmern.

c) Verwertung des Erhebungsmaterials der Untersuchung über den Einsatz von Facharbeitern

In der vom Institut für sozialwissenschaftliche Forschung durchgeführten Untersuchung über den Einsatz von Facharbeitern in metallverarbeitenden Betrieben wurde bereits der Komplex „Weiterbildung“ mitbehandelt. Auf dieses Datenmaterial konnte daher bei der vorliegenden Analyse zurückgegriffen werden. Dabei handelt es sich um vier Fallstudien, sowie eine Befragung von Personalleitern. Einbezogen wurden Betriebe mit mehr als 300 Beschäftigten in vier Industrieregionen (Raum München/Oberbayern, Stuttgart/Württemberg, Frankfurt/Hessen und Salzgitter/Niedersachsen), die aus dem Branchenadreßbuch ausgesucht worden waren. Die Erhebung fand im Herbst 1971 statt.

Es muß hier betont werden, daß die vorgelegte Studie nur explorativen Charakter hat. Vor allem die Ergebnisse der Breiterehebung dürfen nicht ohne weiteres als repräsentativ für den einbezogenen Industriebereich behandelt werden.

So war aus projektökonomischen und analytischen Gründen die Auswahl der in die Breiterecherche einbezogenen Betriebe durch die Berücksichtigung der Schichtungskriterien Branche, Region und Betriebsgröße vorgesteuert.

Die Befunde des vorgelegten Studienberichtes können somit nur sehr bedingt Anspruch auf Repräsentativität erheben. Es wurde allerdings darauf verzichtet, im Text in jedem Fall durch besondere Hinweise oder den Gebrauch konjunktivischer Formulierungen auf diese Einschränkungen hinzuweisen, um die Lesbarkeit des Berichtes nicht über Gebühr zu strapazieren. Darüber hinaus scheinen die Grunderkenntnisse der Analyse, die sich ja durchaus nicht nur auf die quantitativen Ergebnisse der Breiterehebung stützen, durch den Material- und Erfahrungshintergrund, der herangezogen werden konnte, doch in einer Weise erhärtet, als daß solche Relativierungen ihnen gerecht würden.

II. Der Rahmen betrieblicher Weiterbildungspolitik

Unter „betrieblicher Weiterbildung“ seien im weiteren all jene Maßnahmen eines Betriebes verstanden, die die Ausbildung von Belegschaftsmitgliedern fördern, soweit sie nicht Teil der beruflichen Erstausbildung sind,²⁷ oder sich auf Anlernung unmittelbar am Arbeitsplatz beschränken. Betriebliche Weiterbildung beinhaltet also die Förderung institutionalisierter, aus dem Arbeitsprozeß ausgegliederter Lernprozesse. Sie kann sich auf Planung, Organisation, Durchführung und Finanzierung von Veranstaltungen erstrecken, die innerhalb oder außerhalb des Betriebes stattfinden, sowie auf die Weiterbildung einzelner Belegschaftsmitglieder.

Institutionalisierte betriebliche Weiterbildung hebt sich nach ihren Gestaltungsprinzipien deutlich von den herkömmlichen betrieblichen Qualifizierungsformen ab. Von der arbeitsplatzbezogenen Anlernung unterscheidet sie die Formalisierung und die Abtrennung vom Produktionsprozeß, die vor allem dann nötig wird, wenn die erwünschte Qualifikation nicht auf autodidaktischem Wege erlernbar ist, oder wenn es für die Qualifikationsvermittlung fachlicher, organisatorischer oder didaktischer Kenntnisse bedarf, die nicht in der jeweiligen betrieblichen Abteilung oder überhaupt nicht im Betrieb vorhanden sind. Von der Lehrausbildung unterscheidet sie die nahezu unbeschränkte Freiheit der Betriebe in ihrer Gestaltung. Da bislang noch kein überbetrieblicher Kodex der Regelung von Weiterbildung vorhanden ist, kann die Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen in einzelnen Betrieben stark voneinander abweichen. Wegen der daraus resultierenden mangelnden Vergleichbarkeit von Inhalt und Niveau der erzeugten Qualifikationen, begründet Weiterbildung im Gegensatz zur primären beruflichen Ausbildung nicht automatisch einen überbetrieblichen Arbeitsmarktausweis mit genereller Verwertbarkeit der Qualifikation.

Wie jede Form betrieblich gesteuerter Qualifizierung kann auch Weiterbildungsförderung als Versuch des Einzelbetriebs gesehen werden, unter bestimmten Produktionsbedingungen die *Sicherung der Verfügung über Arbeitsvermögen* zu gewährleisten.

Das Auftauchen neuer Formen betrieblicher Qualifizierung und

²⁷ Werkunterricht, der den Lehrlingen ergänzend zu ihrem Berufsschulunterricht erteilt wird, bleibt hier also unberücksichtigt.

Weiterbildungsförderung läßt vermuten, daß die betriebliche Arbeitskräftepolitik mit *neuen Anforderungen* konfrontiert wird, die mit den traditionellen Qualifizierungsmaßnahmen nicht ausreichend zu bewältigen sind. Betriebliche Weiterbildung wird also als Instrument betrieblicher Arbeitskräftepolitik gesehen. Sie erhält ihre besondere Funktion und Bedeutung im Feld der Auseinandersetzung der betrieblichen Arbeitskräftepolitik mit den je gegebenen Handlungsbedingungen, wie z.B. Stand der technologischen Entwicklung, Marktbedingungen, Beschäftigtenstruktur, öffentlich-rechtliche Normen. Das zunehmende Engagement von Industriebetrieben im Bereich der Weiterbildung muß daher auf dem Hintergrund des Wandels wichtiger Bedingungen betrieblicher Arbeitskräftepolitik gesehen werden. Aus den sich verändernden *Bedingungskonstellationen*, die den Einsatz von Weiterbildung als personalpolitisches Instrument als „Antwort“ auf sich daraus ergebenden Probleme sinnvoll erscheinen lassen, kann spezifisches einzelbetriebliches Verhalten nicht unmittelbar abgeleitet werden. Diese Entwicklungen werden vielmehr unter dem Aspekt dargestellt, daß sie dem Einzelbetrieb ein Engagement im Weiterbildungsbereich nahelegen, wobei offen bleiben muß, wieweit sie ihrerseits durch betriebliches „Verhalten“ geprägt werden. Wieweit und in welcher Form diese Aufforderung vom Einzelbetrieb aufgegriffen wird, wird auf der Basis der empirischen Befunde im einzelnen zu diskutieren sein.

1.) Der technische Wandel

Primär wird die Notwendigkeit betrieblicher Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung abgeleitet aus den Anforderungen, die sich aus dem „technischen Wandel“ ergeben. Die verstärkte zwischen- und innerbetriebliche Arbeitsteilung und der zunehmende Systemcharakter der Produktion und des Dienstleistungssektors haben zu einem Bedarf an Qualifikationen geführt, die nur in relativ kleinen Einsatzbereichen verwertbar sind. Soweit solche „*betriebsspezifischen*“ *Qualifikationen* auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind, müssen sie von den Betrieben erzeugt werden.

Der Anreiz für betriebliche Ausbildung wächst auch dort, wo aufgrund eines geringen Bedarfs an Qualifikationen einer der entscheidenden wirtschaftlichen Vorteile überbetrieblicher Ausbildung entfällt, nämlich die Qualifizierung einer größeren Zahl von Arbeitnehmern nach standardisierten Ausbildungsordnungen.

Eine weitere Folge des technisch-organisatorischen Wandels, die formalisierte betriebliche Weiterbildung nahelegt, ist ein erhöhter Be-

darf an *komplexen Qualifikationen*. Die von den Betrieben wegen ihrer geringen Kostenbeanspruchung favorisierten informellen Anlernprozesse finden dort ihre Grenzen, wo der anzulernende Arbeitnehmer mit der Aneignung der Qualifikation während des regulären Arbeitsprozesses überfordert wird. Dann wird es notwendig, die Qualifizierung vom Produktionsprozeß abzulösen und systematisches Training einzuführen. Gleiches gilt, wenn die erwünschte Qualifikation im Betrieb selbst nicht vorhanden ist und folglich nicht vermittelt werden kann. Auch in diesem Fall – er wird umso wahrscheinlicher, je komplexer oder neuartiger die geforderte Qualifikation ist – liegt es nahe, entweder den Mitarbeiter auf einen externen Kurs zu schicken oder geeignetes Lehrpersonal zu rekrutieren. Schließlich werden Anlernprozesse dann unzweckmäßig, wenn die *Kosten* der dabei auftretenden Fehler der Arbeitskräfte den Effizienzvorsprung diese Qualifizierungsprozesses gegenüber formaler, vom Produktionsprozeß abgetrennter Ausbildung zunichte machen, wenn z.B. kostenspieliges Material vernichtet oder folgenschwere Störungen oder Unterbrechungen im Produktionsprozeß verursacht werden.

2.) Der Arbeitsmarkt

Ein zweiter Bedingungskomplex, der die einzelbetriebliche Qualifizierungssituation grundlegend veränderte, ist die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt im Lauf der letzten zehn bis fünfzehn Jahre. Kennzeichnend dafür ist die zunehmende Knappheit von Arbeitskräften als Folge anhaltender Expansion der Produktion. Eine der wichtigsten wirtschaftlichsten Veränderungen nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs war der *wachsende Beschäftigungsgrad von Arbeitskraft*. Der westdeutsche Arbeitsmarkt entwickelt sich von einem Zustand überschüssigen Angebots an Arbeitskräften in den Nachkriegsjahren zu einem Überhang an Nachfrage, der in den frühen 60er Jahren einsetzte. 1960 überstiegen erstmals in der Nachkriegszeit die offenen Stellen die Zahl der Arbeitslosen. Kurze Zeit später versiegte eine wichtige Quelle qualifizierter Arbeitskräftezufuhr, als der Zustrom von Flüchtlingen aus der DDR abgeschnitten wurde. Seitdem lag, mit Ausnahme der Rezessionsphase 1966/67, die Zahl der offenen Stellen teilweise um ein Mehrfaches höher als die der Arbeitslosen. Schließlich verschärfte sich seit der zweiten Hälfte der 60er Jahre der Arbeitskräftemangel noch dadurch, daß der verstärkte Zugang zu weiterbildenden Schulen den Eintritt einer wachsenden Zahl von Schulabgängern in das Berufsleben hinausschob.

Die Ergiebigkeit des Arbeitsmarkts verminderte sich allerdings nicht gleichmäßig für alle Qualifikationsgruppen. Während für Facharbeiter, technische Angestellte und teilweise auch für akademisch ausgebildete Arbeitskräfte das Angebot sich praktisch auf den jährlichen Ausstoß des beruflichen Ausbildungssystems reduzierte, wurden für weniger qualifizierte Arbeitskräfte neue Rekrutierungsquellen erschlossen. So nahm ab Mitte der 50er Jahre, wiederum durch die Rezession 1966/67 nur kurz unterbrochen, die Zahl der in der Bundesrepublik beschäftigten ausländischen Arbeitskräfte stetig zu.

Anfangs konnte die Wirkung der wachsenden Angebotsverknappung noch mit Hilfe kurzfristig wirksamer personalwirtschaftlicher Maßnahmen in den Betrieben aufgefangen werden. Dazu gehörten Überstunden ebenso wie die Herabsetzung der Einstellungsanforderungen. Andere traditionelle Mittel, wie z.B. Lohnerhöhung, erwiesen sich angesichts des leergefegten Arbeitsmarkts nur als bedingt wirksam oder als zu kostspielig.

Mit dem Zusammenbrechen des überbetrieblichen Arbeitsmarkts wuchs in zunehmendem Maße die Bedeutung der *innerbetrieblichen Rekrutierung* von Arbeitskräften. Die optimale Verwertung der verfügbaren Qualifikationsressourcen wurden zunehmend wichtiger. Sich verändernde Anforderungen an die betriebliche Qualifikationsstruktur konnten nicht, wie bisher, mit Neueinstellungen begegnet werden. Sie verlangten mehr und mehr die Mobilisierung innerbetrieblich verfügbarer Qualifikations- und Qualifizierungsreserven.

Als die kurzfristig wirksamen personalpolitischen Mittel erschöpft waren, lag es nahe, längerfristige und tiefergreifende Maßnahmen zu ergreifen, die zu einer Behebung oder Verminderung der Arbeitsmarktengpässe geeignet erscheinen. Neben der Auslagerung der Produktion zählten dazu vor allem *Veränderungen der Arbeitsorganisation* sowie verstärkte Substitution von Arbeit durch Kapital. Diese technologischen und organisatorischen Innovationen waren in der Regel von beträchtlichen Veränderungen in der Qualifikationsstruktur begleitet. Die erwähnte Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte hat dabei zweifellos für die Betriebe einen Anreiz bedeutet, durch Veränderungen von Produktionstechniken und Verfahren, die Voraussetzungen zum Einsatz ungelernter und angelernter Arbeitskräfte, insbesondere ausländischer Arbeitnehmer und neu in die Beschäftigung eintretender Frauen, zu schaffen.

Gleichzeitig erforderte aber der Einsatz unqualifizierter Arbeitnehmer einen erhöhten Aufwand an Planung, Organisation und Kontrolle des Arbeitsablaufs, der seinerseits wieder zusätzlichen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften schuf (etwa Vorarbeiter, Meister,

Arbeitswerkmeister, Detailkonstrukteure). Da deren Rekrutierung von außen kaum möglich war, mußte dieser Bedarf weitgehend intern gedeckt werden.²⁸

So trat nun massiv die Notwendigkeit zusätzlicher Qualifizierung größerer Arbeitskräftegruppen bei der Besetzung dieser Positionen auf.

Einen zusätzlichen Qualifizierungsbedarf erforderten auch neue, aus unterem und mittlerem Management herantretende Anforderungen vor allem dadurch, daß eingespielte Belegschaften von Facharbeitern durch Arbeitskräfte ohne Industrieerfahrung und Industriedisziplin ersetzt werden. Eine logische Antwort auf diese Probleme schien eine zusätzliche Ausbildung des unteren Managements, insbesondere in bezug auf „Menschenführung“, zu sein.

Die Arbeitsmarktlage kann eine direkte wie eine indirekte *Impulswirkung auf betriebliche Weiterbildung* ausüben: In direkter Weise stimuliert die Arbeitskräfteverknappung betriebliche Qualifizierung dadurch, daß sich nicht nur der Preis erhöht, zu dem Arbeitnehmer von außen rekrutiert werden können; die Betriebe müssen auch damit rechnen, daß die erhöhten Einstellungslöhne zur Anhebung des gesamten betrieblichen Lohnniveaus führen. Wird die externe Rekrutierung teurer, so wächst der Anreiz, die erwünschten Qualifikationen mittels Weiterbildung der Arbeitskräfte intern zu erzeugen. Weiterbildung kann auch komplementär zu anderen Maßnahmen, die in Reaktion auf die Arbeitskräfteknappheit getroffen wurden, notwendig werden. So kann ein Bedarf an neuen Qualifikationen beispielsweise als Folge der Substitution von Arbeitskraft durch Kapital und den damit verbundenen Veränderungen der Produktionsverfahren auftreten. Ferner kann Weiterbildung dazu dienen, Qualifikationsdefizite, die infolge der Herabsetzung der Einstellungsanforderungen entstanden, auszugleichen. Stellt einerseits die Flexibilität im Einsatz der verfügbaren Arbeitskräfte ein zentrales Interesse betrieblicher Arbeitskräfteeinsatzpolitik unter den gegenwärtigen Arbeitsmarktbedingungen dar, so steigt andererseits auch die Bedeutung der *Abschirmung* des innerbetrieblichen Arbeitsmarkts vor dem Zugriff von außen. Mit der steigenden Konkurrenz um Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt, mit den wachsenden Schwierigkeiten, qualifizierte Arbeitskräfte neu zu rekrutieren, wird die Bindung der Arbeitskräfte für den Betrieb zunehmend wichtiger.

²⁸ Vgl. hierzu Weltz, F., Schmidt, G., Sass, J.: „Facharbeiter im Industriebetrieb“, Frankfurt 1974.

Die *traditionellen Mittel* dazu, etwa *Lohn, Sozialleistungen*, (z.B. Altersversorgung), „*Betriebsklima*“ erweisen sich als unwirksam oder zu teuer. Dies trifft insbesondere für jene Gruppen von Arbeitskräften zu, die ohnehin ein besonderes Problem der Arbeitskräfteeinsatzpolitik darstellen, vor allem jüngere qualifizierte Arbeiter und Angestellte. Ihr Arbeitsmarktverhalten wird, stärker als bei anderen Gruppen, von Karriere- und Aufstiegserwartungen, also von längerfristigen Entwicklungsperspektiven bestimmt, die in den meisten Betrieben kaum voll befriedigt werden können. Der daraus resultierenden Gefahr der Abwanderung solcher Arbeitskräfte ist, zumindest während bestimmter Abschnitte in ihrer beruflichen Entwicklung, kaum mit einem hohen Lohnniveau oder guten Sozialleistungen allein zu begegnen.

In dieser Situation *kann Weiterbildung als Mittel betrieblicher Arbeitskräftepolitik* eingesetzt werden. Zum einen kann Weiterbildung betriebsbezogen gestaltet werden. Die vermittelten Qualifikationen sind im Betrieb oder in Teilen des Betriebs besser verwertbar als auf dem externen Arbeitsmarkt. Der Marktwert des Arbeitnehmers steigt im Betrieb stärker als außerhalb, es entsteht mithin ein erhöhter Anreiz, im Betrieb zu verbleiben.

Zum anderen besteht aber auch die Möglichkeit, daß Weiterbildungsförderung den Arbeitnehmer allein schon deshalb zum Verbleib im Betrieb veranlaßt, weil sie die Hoffnung erweckt, daß der Betrieb später die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen angemessen belohnt. Allein die Tatsache, daß der Betrieb Weiterbildung fördert, läßt die Arbeitnehmer auf einen besonderen betrieblichen „Verwertungsbonus“ schließen, der die subjektive Mobilitätsbereitschaft reduziert.

So dürfte z.B., wenn ein Betrieb einen Facharbeiter auf einen Meisterkurs schickt, im Regelfall erwartet werden, daß an seinen späteren Einsatz in einer Meisterposition gedacht ist. Dieser Schluß kann unter Umständen die subjektive Mobilitätsfähigkeit und Bereitschaft reduzieren.

Die Reduzierung der subjektiven Mobilitätsbereitschaft ist zunächst unabhängig von der tatsächlichen Honorierung der erworbenen Weiterbildungsqualifikationen durch den Betrieb wirksam. Es ist klar, daß diese Wirkung nur für einen begrenzten Zeitraum anhält, um unter Umständen, wenn die erwartete Honorierung nicht eintritt, in ihr Gegenteil umzuschlagen. Bei vielen Arbeitskräften, gerade solchen in den „kritischen“ Jahren um die 30, dürfte aber die damit verbundene Verzögerung vorhandener Veränderungsabsichten ausreichen, um eine endgültige Bindung an den Betrieb (sei es aus Altersgründen, sei es aus Resignation) zu bewirken.

Der Betrieb kann also das Angebot von Weiterbildungsveranstaltungen als Mittel einsetzen, vor allem jüngere und noch wenig in den Betrieb

integrierte Arbeitskräfte zu halten. Gerade dort, wo man, etwa aufgrund der Ertragslage, nicht dazu in der Lage ist, Erwartungen der Arbeitskräfte in bezug auf die Verbesserung der Aufstiegschancen zu erfüllen, kann *Weiterbildungsförderung*, – zumindest temporär – über *bestehende Abwanderungsgefahr hinweghelfen*.

3.) Die Erwartungen der Arbeitskräfte

Ein dritter Entwicklungsprozeß, der betriebliche Personal- und Qualifizierungspolitik vor neue Aufgaben stellt, ist die Veränderung der Erwartungen, die Arbeitskräfte an ihre Arbeit und an ihre berufliche Entwicklung richten.

Noch vor wenigen Jahren konnte für die Mehrheit der Arbeiterschaft festgestellt werden, daß das Eingeschlossensein in die Arbeitersituation als mehr oder minder unabänderliches Schicksal hingenommen wurde. Insbesondere die geringen Aufstiegschancen begünstigten das Entstehen eines Kollektivbewußtseins, das positiv als Sich-Abfinden mit dem gemeinsamen Schicksal, negativ als resignierende Passivität und eventuell als Abwertung aller subjektiven Aufstiegschancen in Erscheinung tritt. Je enger das Tor nach oben wird, desto geringer ist in der Regel das Gedränge, das vor diesem Tor entsteht.²⁹

Diese Situation führte bei Arbeitern und bei einem Teil der Angestellten zur Ausprägung einer „*statisch-defensiven*“ *Grundhaltung*, für die vor allem drei Merkmale bezeichnend sind:

„Das Dasein wird nicht aus dem Aspekt der Entwicklung, des Aufstiegens begriffen, sondern sozusagen statisch, unter dem Aspekt einer bestimmten gesellschaftlichen Position, der man sich fest zugeordnet fühlt.

Man steht der eigenen Existenz weitgehend defensiv gegenüber. Sicherung des Erreichten ist wichtiger als Aufstieg oder Weiterkommen.

Und schließlich versteht man das eigene Dasein nicht allein als persönliches oder individuelles Schicksal, sondern auch als kollektives Schicksal. Das eigene Geschick wird nicht selbst geformt, sondern durch übergeordnete Gewalten bestimmt.“³⁰

29 Popitz, H., Bahrndt, H.P., Jüres, E.A., Kesting, H.: „Das Gesellschaftsbild des Arbeiters“, Tübingen 1967, S. 241.

30 Weltz, F., Schmidt, G.: „Arbeiter und beruflicher Aufstieg“, Forschungsbericht, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, 1971, S.53.

Eine Reihe von Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Arbeits-sphäre haben in den letzten Jahren zum *Abbau* dieser statisch-defensiven Grundhaltung beigetragen. Dazu sind Veränderungen im privaten Lebensbereich, die gestiegenen Möglichkeiten des Konsums und der Freizeitnutzung ebenso zu zählen wie die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt. Besonderes Gewicht muß dem veränderten „Bildungsklima“ in der Bundesrepublik zugemessen werden.

Damit ist jener Prozeß angesprochen, der sich im letzten Jahrzehnt zunächst in gesellschaftspolitischen Forderungen wie Chancengleichheit, verbesserten Möglichkeiten für *beruflichen Aufstieg* u.ä. äußerte und sich in den Reformen des allgemeinen Schulwesens und der Berufsausbildung, dem Arbeitsförderungsgesetz u.a., niederschlug. Für die Betriebe manifestiert sich das veränderte Bildungsbewußtsein und die daraus resultierenden Bildungsansprüche in Form von *Erwartungen*, die die Mitarbeiter an den Betrieb herantragen: an erweiterte Arbeitsaufgaben und -inhalte, inner- und zwischenbetrieblichen beruflichen Aufstieg, verbesserte Gratifikationen und zusätzliche Sicherheit des Arbeitsplatzes. Betriebliche Weiterbildung kann in diesem Zusammenhang einmal als Kompensation für entgangene oder versäumte Qualifizierungs- und Aufstiegschancen betrachtet werden, zum anderen aber auch als Vorsorge gegen Ungewißheiten des zukünftigen Arbeitslebens.

Besondere Bedeutung hat die Auseinandersetzung mit dem außerbetrieblichen Bildungsangebot für die Betriebe durch das *Arbeitsförderungsgesetz* bekommen. Die dadurch den Arbeitskräften eröffneten Weiterbildungsmöglichkeiten bedeuten eine Durchbrechung des betrieblichen „Qualifizierungsmonopols“, das für umfangreiche Qualifikationsgruppen, insbesondere Facharbeiter, bestand. Während in der Vergangenheit weitgehend der Betrieb bestimmen konnte, welche seiner Mitarbeiter sich in welchem Umfang weiterqualifizieren konnten, soll das AFG Möglichkeiten eröffnen, die Weiterbildung in das Ermessen der Arbeitskräfte selbst stellen.

Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen können in diesem Zusammenhang als *ein* Mittel eingesetzt werden, die Auswirkung des außerbetrieblichen Bildungsangebots zu unterlaufen bzw. ihnen entgegnenzusteuern. Das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des betrieblichen Rahmens soll die Gefahren nicht vom Betrieb gesteuerter Weiterbildung reduzieren.³¹

31 Vgl. Lutz, B. und Sengenberger, W.: „Zur Realisierbarkeit von Ansprüchen und Anforderungen an den Arbeitsmarkt – Eine kritische Analyse arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen auf der Grundlage vorliegender empirischer Untersuchungen“. Eine Studie im Auftrag der Kommission für wirtschaft-

4.) Probleme institutionalisierter betrieblicher Weiterbildung

Die in den letzten Abschnitten entwickelten Überlegungen zeigten, daß die Betriebe in steigendem Maß in eine für sie neuartige Qualifizierungssituation gedrängt werden, die sich gegenüber der traditionellen Situation wesentlich unterscheidet. Neu daran erscheint vor allem, daß *institutionalisierte Formen der Qualifizierung* erforderlich werden: sowohl aus inhaltlichen Gründen – die neuen Qualifizierungsanforderungen verlangen organisiertes, „schulisches“ Lernen, das nicht ohne weiteres mehr in den Arbeitsprozeß integriert werden kann – wie aus motivationalen Gründen – Lernen muß als deutlich vom Arbeitsprozeß abgehobener Prozeß definiert werden, der in sich Gratifikationen beinhaltet bzw. bestimmte Gratifikationen erwarten läßt.

Hinzu kommt, daß der Betrieb ein Interesse an einer möglichst raschen Erzeugung von Qualifikationen haben kann. Ein rascher Qualifizierungseffekt kann in konzentrierten, ausschließlich auf Qualifizierungserwerb ausgerichteten Kursen wesentlich leichter erzielt werden als beim Lernen am Arbeitsplatz, wo das Augenmerk primär auf die Erfüllung eines Produktionssolls gerichtet ist. Solche neuartigen, institutionalisierten Qualifizierungsprozesse können Betrieb mit Konsequenzen konfrontieren, die nicht wünschenswert erscheinen:

- Institutionalisierte Weiterbildung kann erhöhte direkte und indirekte *Kostenbelastungen* hervorrufen, wo bislang in pragmatischen Qualifizierungsprozessen keine – oder zumindest keine meßbaren – Kosten anfielen.
- Weiterbildung kann die Gefahr der *Abwanderung* von Arbeitskräften steigern, vor allem dann, wenn die erzeugten Qualifikationen so generell anwendbar sind, daß sie die Chancen des Arbeitnehmers auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt verbessern.
- Institutionalisierte, vom Arbeitsprozeß abgehobene Weiterbildung, läßt zumindest mittelfristig die Frage nach ihrer *Honorierung* auftreten (bessere Bezahlung, bessere Position etc.). Dies gilt selbst dann, wenn die Kosten, seien Sie materieller, seien sie zeitlicher Art, vollständig vom Betrieb getragen werden.

Der Betrieb sieht sich also bei der Förderung von Weiterbildung in einer *ambivalenten Situation*: Er hat nicht nur die möglichen positiven

lichen und sozialen Wandel (Veröffentlichung durch den Schwartz Verlag, Göttingen, in Vorbereitung).

Folgen von Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigen, sondern auch deren potentiell negative Auswirkungen.

So stellen z.B. die Unzufriedenheit der Belegschaft mit Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen einen möglichen Bezugspunkt für die betriebliche Weiterbildung dar. Betriebliche Weiterbildung soll als Mittel der Motivierung der Arbeitskräfte dienen, eventuellen Abwanderungstendenzen entgegenzuwirken.

Zugleich muß der Betrieb aber damit rechnen, daß betrieblicher Förderung von Weiterbildung Hoffnungen auf Aufstieg oder Verbesserung der Arbeitssituation weckt, Hoffnungen, die vom Betrieb nicht immer voll zu erfüllen sind, was wiederum negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter haben kann.

Ein zentrales Problem ist die Tatsache, daß das Weiterbildungsengagement vom Arbeitnehmer wie vom Betrieb *Vorleistungen* erfordert:

Für den Betrieb besteht die Vorleistung darin, daß er eine Arbeitskraft, mit u.U. beträchtlichen Kosten, qualifiziert, ohne die Leistung gleich abrufen zu können. Vorleistungen der Arbeitnehmer können, neben den materiellen Kosten, Zeitaufwand, Anstrengungen, Prestigeverlust bei Scheitern etc. sein. Solche „Aufwendungen“ immaterieller Natur werden durch die betriebliche Übernahme der finanziellen Kosten und selbst des Zeitaufwands (etwa durch Beurlaubung) nicht vollständig ausgeglichen. (Dabei hängt es wesentlich von der jeweiligen Lebenssituation und der psychischen Konstitution des Weiterbildungsteilnehmers ab, wie weit ein solcher Ausgleich möglich ist).

Häufig werden von den Arbeitnehmern aus eigenen Vorleistungen Erwartungen und Ansprüche abgeleitet. Aber auch Vorleistungen des Betriebs können zur Erhöhung der Erwartungen der Betriebsangehörigen beitragen: Aus der Übernahme der Kosten durch den Betrieb wird geschlossen, daß eine spätere Honorierung der Qualifizierung beabsichtigt sei.

Der Betrieb muß also damit rechnen, daß Weiterbildungsförderung genau jenen Erwartungs- und Honorierungsdruck erhöht, dem er mit Weiterbildung zu begegnen sucht.

Deshalb ist die Situation für den Betrieb um so unproblematischer, je größer die Möglichkeiten der Honorierung (etwa durch Aufstieg) der durch Weiterbildung qualifizierten Belegschaftsangehörigen sind.

Ein Teil der Probleme wäre zweifellos gelöst, wenn der Betrieb bereit wäre, aus den Vorleistungen der Arbeitskräfte bestimmte verbrieftete Anrechte für sie abzuleiten. Allerdings würde dies zweifellos in Widerspruch zu den geübten personalpolitischen Praktiken stehen.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß Betriebe bestrebt

sind, den Honorierungsdruck möglichst niedrig zu halten, vor allem aber, eine Beschränkung ihres personalpolitischen Handlungsspielraums zu vermeiden.

Eines der Folgeprobleme kann die *Abwanderung* der qualifizierten Arbeitskräfte sein. Sie wird dann am größten sein, wenn allgemein verwertbare Qualifikationen erworben wurden und im Betrieb keine Aussicht auf eine entsprechende Verwertung des Qualifikationszuwachses besteht.

Weitere Schwierigkeiten können schließlich dadurch entstehen, daß die Betriebe Weiterbildung, die in ihrem Interesse liegt, mit einer gewissen Attraktivität ausstatten müssen, um Arbeitskräfte zur Teilnahme zu motivieren. Ein Teil der betrieblichen, mit Weiterbildung verbundenen Interessen liegt konträr zu der möglicherweise vom Arbeitnehmer damit verknüpften Zielsetzung: Betrieblichem Interesse, die Bindung der Arbeitnehmer an den Betrieb zu erhöhen, steht deren Wille gegenüber, durch Weiterbildung ihren Verfügungsspielraum zu vergrößern.

Bei den *herkömmlichen betrieblichen Qualifizierungsprozessen* waren betriebliche Interessenspositionen weitgehend ungefährdet. Die Relation von Kosten, Risikoeinsatz und Ertrag erschien zumindest in der Vergangenheit für den Betrieb (bei konventionellen Qualifizierungsprozessen) ziemlich unproblematisch. Im Normalfall entstanden dem Betrieb selbst bei Abwanderung des Ausgebildeten keine gravierenden Nachteile.

Die *Ausbildung* von gewerblichen, kaufmännischen und technischen *Lehrlingen* ist zwar aufgrund überbetrieblicher Reglementierung von Inhalt, Dauer und Form von Einzelbetrieb nur in begrenztem Maße beeinflussbar und führt zu einem regulären, auf dem Arbeitsmarkt anerkannten Ausweis von Qualifikationen, die innerhalb einer Branche oder eines Berufs allgemein verwertbar erscheinen. In der Vergangenheit bestand jedoch für den Lehrling zweifellos innerhalb des eigenen Betriebs ein beträchtlicher „Verwertungsbonus“, der das Verbleiben eines verhältnismäßig großen Teils der Lehrlinge im Lehrbetrieb sicherte. Betriebe konnten damit rechnen, daß die Abwanderung von Lehrlingen, die im eigenen Betrieb ausgebildet worden waren, durch die Zuwanderung von Facharbeitern aus anderen Betrieben kompensiert wurde.

Bei der Lehrausbildung bestand eine eindeutige Zuordnung der erworbenen Qualifikation zur Position des Facharbeiters. Erwartungen oder Ansprüche auf weiteren Aufstieg wurden in der Regel aus ihr nicht abgeleitet.

Auch Motivationsprobleme stellten sich nicht im selben Maße. Die

allgemeine und verbindliche definierte Prüfungsordnung und die formale Qualifikation des Lehrabschlusses gibt die Gewähr für eine relativ allgemeine Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikationen und damit einen Anreiz zur Beendigung der Lehre.

Schließlich trug der Lehrling bei der betrieblichen Berufsausbildung durch seine Teilnahme an der „produktiven“ Arbeit dazu bei, die für den Betrieb entstehenden Ausbildungskosten zu reduzieren. In der Regel wurden die entstehenden Kosten durch diesen Beitrag des Lehrlings nicht ganz ausgeglichen, aber doch erheblich reduziert. Damit verminderte sich auch das Risiko eines materiellen Schadens, wenn der Lehrling nach Lehrabschluß den Betrieb verließ.

In den letzten Jahren zeigten sich allerdings in zunehmendem Maß Schwierigkeiten: Einmal war es mit dem Zusammenbrechen des zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt für Facharbeiter nicht mehr möglich, die Abwanderung aus dem eigenen Lehrlingsstamm zu kompensieren; zum anderen ließ auch die stärkere „Verschulung“ der Lehrausbildung deren Kosten steigen. Auf diesem Hintergrund ist die von manchen Betrieben erhobene Forderung nach einer Ausgleichsabgabe zu verstehen.

Schwierigkeiten ergaben sich bei der Lehrausbildung gerade auch aus der Abschließung des innerbetrieblichen Arbeitsmarkts nach außen.

Bislang konnte begrenzte Flexibilität beim Einsatz von Facharbeitern im Betrieb durch die Flexibilität des außerbetrieblichen Arbeitsmarkts ausgeglichen werden. Diese Möglichkeiten sind heute nicht mehr im gleichen Maße gegeben. Das Modell der Stufenausbildung dürfte als ein Versuch der Betriebe zu verstehen sein, größere Flexibilität im Einsatz der von ihnen ausgebildeten Arbeiter zu erreichen.

Neben der Lehrausbildung nahm in der betrieblichen Qualifizierungspolitik seit jeher die unmittelbar am Arbeitsplatz in der Fertigung stattfindende *Anlernung* und *Weiterqualifizierung* beträchtlichen Raum ein. Die Bedeutung dieser Qualifizierungsform wird häufig unterschätzt.³²

32 Bislang gibt es nur wenige Arbeiten über die ökonomische und soziale Rolle dieser Ausbildungsvariante. Nach den Angaben verschiedener Qualifikationsgruppen wurde in der amerikanischen Industrie der größte Teil der für einen Arbeitsplatz benötigten Gesamtqualifikation im Produktionsprozeß selbst erworben. Selbst Facharbeiter (craftsmen) betrachten teilweise die Bedeutung von on-the-job-training als der formalen Lehrausbildung äquivalent (siehe US Department of Labor, formal occupational training of older workers, Manpower/Automation Research/Monograph Nr. 2, Dezember 1964). Entsprechende Untersuchungen in der Bundesrepublik sind nicht bekannt, jedoch kann vermutet werden, daß solche Anlernungsprozesse nicht nur für die sogenannten „angelernten“ Arbeitskräfte, sondern auch für Facharbeiter und qualifizierte technische Angestellte beträchtliche Bedeutung haben (vgl. hierzu Weltz, F., Schmidt, G., Sass, J.: „Facharbeiter im Industriebetrieb“. Frankfurt 1974).

Charakteristisch für solche Anlernprozesse ist, daß sie Teil des Arbeitsprozesses sind. Die Übermittlung der Qualifikation geschieht informell, teils durch Selbstkorrektur von Fehlern oder autodidaktischer Verbesserung der eigenen Fertigkeit, teils durch sporadische Anleitung oder Hilfestellung von Arbeitskollegen oder Vorgesetzten. Ihr Erfolg ist damit wesentlich von der jeweiligen Arbeitsaufgabe, aber auch von der Fähigkeit und dem Willen des einzelnen und seiner sozialen Arbeitsumgebung abhängig.

Arbeitsplatzbezogenes Lernen wurde in der Regel als selbstverständlicher Teil des Arbeitsablaufes oder der Berufsausübung begriffen, da sich „Erfahrung“ nur unmerklich kumuliert und insofern nicht als eigenständige „Leistung“ erscheint.

Das ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß sich diese pragmatischen Qualifizierungsprozesse durch die Arbeit für den Arbeitnehmer als laufender Prozeß darstellen und insofern kaum Motivationsprobleme aufwerfen. Die Qualifizierung stellt sich als Frage des „Arbeitsethos“ dar, d. h. als sorgfältige und verantwortliche Bewältigung der laufenden Arbeitsaufgaben. Verwertungsprobleme bleiben zumindest temporär verdeckt. Die Notwendigkeit von Kosten-Ertrags-Rechnung, d. h. von Überlegungen, wie weit sich die mit der Qualifizierung verbundenen Anstrengungen und Aufwendungen später in einen entsprechenden Vorteil niederschlagen, werden in diesem pragmatischen Qualifizierungsprozeß nicht manifest. Meist bedeutet Qualifizierung zugleich eine betriebsspezifische Spezialisierung und damit in der Regel eine steigende Bindung an den Betrieb. Der Qualifizierungsprozeß erscheint gleichzeitig als Integrationsprozeß. Das „statisch-defensive“ Bewußtsein der Arbeiter, und sicher auch eines Teils der Angestelltenschaft, war Resultat wie Voraussetzung des Erfolgs der Einsatz- und Qualifizierungspolitik der Betriebe. Aufstieg wurde „erwartet“, man diente sich hoch, Weiterkommen war – zunächst für Arbeiter und unqualifizierte Angestellte – etwas, mit dem grundsätzlich nicht gerechnet werden konnte, auf das keinesfalls verbrieft Anrechte bestanden.

Die *bisherigen Qualifizierungsprozesse* waren also dadurch gekennzeichnet, daß sie im Regelfall relativ *geringe Kosten* verursachten, nur *begrenzte* und *kalkulierbare Ansprüche* entstehen ließen und vorwiegend Qualifikationen erzeugten, für deren *Verwertung* sich vor allem der *ausbildende Betrieb* anbot.

Die *neuen betrieblichen Qualifizierungsprozesse* in Form von institutionalisierter Weiterbildung lassen nicht nur tendenziell größere Kosten als die traditionellen Anlern- und Lernverfahren entstehen, sie können den Betrieb auch mit einem größeren Risiko bezüglich der

späteren Verwertung der erzeugten Qualifikation sowie mit einem stärkeren Honorierungsdruck konfrontieren.

Allgemein könnte man auf dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen annehmen, daß Betriebe daran interessiert sein müßten, mit möglichst niedrigen Kosten einen möglichst hohen Zuwachs an Qualifikation zu erzeugen, bei einer möglichst hohen Abschirmung des Zugriffs von außen und zugleich möglichst niedrigem Honorierungsdruck. Zwischen diesen vier Einzelaspekten können jedoch durchaus widersprüchliche Beziehungen herrschen:

- So kann jeder Qualifikationszuwachs, der sich im Lauf der Weiterbildung ergibt, auch zu zusätzlichen Erwartungen der Arbeitskräfte führen; so können notwendige Qualifikationserweiterungen dazu führen, daß der außerbetriebliche Marktwert einer Arbeitskraft steigt und ihre Freizügigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöht wird.
- So kann das Bestreben, Arbeitskräfte durch betriebsspezifische Ausbildung stärker an den Betrieb zu binden, zugleich auch zu einer stärkeren Abhängigkeit des Betriebs von den Qualifikationen dieser Arbeitskräfte führen. Betriebsspezifische Ausprägung von Qualifikationen bedeutet aber auch, daß Arbeitskräfte, die darüber verfügen, auf dem außerbetrieblichen Arbeitsmarkt schwer rekrutierbar sind.
- So kann das Bestreben, durch betriebsspezifische Qualifizierung an den Betrieb zu binden, zu einer Erhöhung der anfallenden Kosten führen.
- Es ist offensichtlich, daß sich alle vier oben angeführten Zielsetzungen bei einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen kaum gleichermaßen realisieren lassen. Die Betriebe stehen also immer vor der Notwendigkeit, einen der vier angeführten Aspekte gegenüber den anderen zu privilegieren.³³

33 Ähnlich der Förderung von Weiterbildung bringen auch andere Maßnahmen zur Begegnung des Facharbeitermangels den Betrieb in ein Dilemma: „Allgemein verbinden sich mit den betrieblichen Maßnahmen, die dem Facharbeitermangel zu begegnen suchen, schwerwiegende Folgeprobleme, die auf die grundsätzliche Widersprüchlichkeit der Situation verweisen und die zweifellos dazu beitragen, das Problem der Knappheit von Facharbeitern zu perpetuieren. So beinhaltet der Versuch, durch eine Forcierung der Lehrausbildung dem Facharbeitermangel zu begegnen, angesichts der Notwendigkeit, dabei auch auf „schlechtere“ Bewerber zurückzugreifen, einen höheren betrieblichen Ausbildungsaufwand, durch den die damit verbundenen Kosten unter Umständen erheblich steigen. So werden tendenziell durch Maßnahmen, die darauf zielen, den Einsatz von Facharbeitern in der Fertigung zu reduzieren, neue Einsatzbereiche geschaffen, die zusätzlichen und neuartigen Bedarf an Facharbeiterqualifikation erzeugen. So beinhaltet die Übernahme von Facharbeitertätigkeiten durch Angelernte die Gefahr einer grundsätz-

Der Verzicht auf betriebliche Förderung von Weiterbildung stellt zu-
meist keinen befriedigenden Ausweg aus diesem Dilemma dar. Der
Betrieb steht ja angesichts der oben beschriebenen Bedingungen unter
einem gewissen Handlungszwang, der sich allerdings recht unter-
schiedlich aktualisiert. Mit dem Verzicht auf ein betriebliches Weiter-
bildungsangebot kann der Betrieb gegenüber anderen Betrieben ein
Qualifikationsdefizit riskieren, das seine Anpassungsfähigkeit an
technische Innovationen reduziert; der Betrieb kann sich den Ruf des

lichen Entwertung des Facharbeiterstatus und muß insofern immer Aus-
nahme bleiben. Ähnliches gilt für breit angelegte Versuche, angelernte Ar-
beiter durch formalisierte oder institutionalisierte Qualifizierung auf Fach-
arbeiterniveau zu bringen. Am deutlichsten wird die widersprüchliche Be-
deutung betrieblicher Reaktionen auf den Facharbeitermangel bei jenen
Maßnahmen, die auf die berufliche Weiterbildung von Facharbeitern selbst
gerichtet sind. Einerseits sieht sich der Betrieb mit einem gewissen Zwang
konfrontiert, solche Maßnahmen durchzuführen, sei es, um eine optimale
Verwertung vorhandener Facharbeiter-Qualifikationen unter veränderten
technologischen oder organisatorischen Bedingungen zu gewährleisten, sei es,
um den Erwartungen von Facharbeitern an zusätzliche Ausbildung und
berufliche Aussichten gerecht zu werden. Andererseits beinhaltet jedes
Angebot zu zusätzlicher Qualifizierung eben auch zusätzliche Erwartungen
und damit für den Betrieb die Gefahr, daß er sich zusätzlichem Aufstiegs-
druck gegenüber sieht, bzw. der Neigung, die erworbenen Qualifikationen
anderswo zu verwerten, und damit schließlich der Gefahr, daß Facharbeiter
gerade aus jenem Bereich abwandern, in dem ihr Einsatz am dringendsten
notwendig erscheint.

Die begrenzten Möglichkeiten, durch Rekrutierungspolitik das Problem des
Facharbeitermangels zu lösen, steigern zwangsläufig die Bedeutung betrieb-
licher Einsatz- und Qualifizierungspolitik. Diese müssen bis zu einem ge-
wissen Grad die traditionellen Funktionen betrieblicher Rekrutierungspolitik
mitübernehmen. Damit wächst die Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeits-
marktes als Bereich betrieblichen Handelns, wie auch als Feld potentieller
Probleme. Den Möglichkeiten, durch Nutzung des innerbetrieblichen Arbeits-
marktes das verfügbare Qualifikationspotential besser auszuschöpfen und
damit in höherem Maße vom außerbetrieblichen Arbeitsmarkt unabhängig zu
werden, widerspricht die traditionelle Reaktivität und Defensivität betrieb-
licher Einsatz- und Qualifizierungspolitik. Diese ist traditionell primär dar-
aufhin ausgerichtet, nicht mit Ansprüchen der Arbeitskräfte konfrontiert zu
werden, die eine Beeinträchtigung des betrieblichen Handlungsspielraums
nach sich ziehen könnten. In dem Maße, in dem nur der innerbetriebliche
Arbeitsmarkt zur Deckung bestimmter Qualifikationen herangezogen wird,
wächst für den Betrieb auch die Schwierigkeit, den Aufstiegsdruck, d.h. die
Erwartungen der Arbeitskräfte zu „dosieren“, d.h. z.B. das Entstehen „über-
schüssiger“ Aufstiegsimpulse zu vermindern, die im betrieblichen Positionsge-
füge nicht befriedigt werden können und so die Gefahr einer Abwanderung
der Arbeitskräfte beinhalten.

Die neuen Funktionen, die dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt damit
zu wachsen, die daraus notwendig verstärkte Orientierung betrieblicher
Personalpolitik auf diesem Bereich verschärft Abhängigkeiten und Kon-
flikte.“

Weltz, F., Schmidt, G., Sass, J.: „Facharbeiter im Industriebetrieb“, a.a.O.,
S. 97 f.

unzeitgemäßen oder unsozialen Arbeitgebers zuziehen und verliert möglicherweise damit nicht nur Mitarbeiter, sondern auch an Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Die empirische Analyse der folgenden Abschnitte wird sich mit diesen Problemen auseinanderzusetzen haben.

Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß es sich bei dem hier entwickelten „*Optimierungsmodell*“ um ein *theoretisches Konstrukt handelt*, von dem kaum zu erwarten ist, daß sich die Vorstellungen des Ausbildungsmanagements wie die betriebliche Praxis ohne weiteres darauf beziehen lassen. Deshalb wird in den folgenden Abschnitten darauf verzichtet, jeden einzelnen Befund auf das entwickelte Modell hin zu interpretieren. Vielmehr wird das empirische Material zunächst weitgehend deskriptiv dargestellt und erst abschließend und zusammenfassend der Versuch einer Interpretation unternommen.

III. Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen aus der Sicht des Ausbildungsmanagements

Jede Aktivität im Weiterbildungsbereich führt den Betrieb in ein recht komplexes Feld möglicher Erträge und Kosten. Mit welchen Erwartungen und Zielvorstellungen sich das Management in dieses Feld hineinbegibt, welche Bedenken und Befürchtungen es damit verknüpft, darf bei der Interpretation betrieblichen Verhaltens auf dem Weiterbildungssektor nicht berücksichtigt bleiben. Zwar wird die Auseinandersetzung mit den Argumenten für oder wider die Notwendigkeit und Tunlichkeit betrieblichen Weiterbildungsengagements kaum eine „Erklärung“ spezifischer betrieblicher Maßnahmen liefern und auch kaum eine Ableitung von deren personalpolitischer Funktion ermöglichen. Doch gerade in einer Periode rascher Verbreitung betrieblicher Weiterbildung, in der vielfach noch konkrete Erfahrungen fehlen und die Meinungsbildung häufig notwendigerweise in der Auseinandersetzung mit den Meinungen anderer erfolgt, erweist sich die Untersuchung der im Management vorherrschenden Vorstellungen als legitimer Teil der Analyse. Mag auch aus der jeweiligen „Weiterbildungsideologie“ kaum eine Erklärung spezifischer betrieblicher Verhaltensweisen abzuleiten sein, für den Diffusionsprozeß des Weiterbildungsengagements in der Industrie spielt sie ohne Zweifel eine Rolle.

1.) Die Begründung der Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung

Die Verfolgung betrieblicher Interessen im Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen ist – so ergaben die einführenden Überlegungen – durch eine gewisse *Ambivalenz* gekennzeichnet. Positiven Auswirkungen steht die Gefahr möglicher negativer Folgen gegenüber. Betriebliche Weiterbildungspolitik stellt sich noch als Optimierungsproblem dar. Betriebliches Weiterbildungsengagement ist, so stellten wir weiter fest, von beträchtlicher sozialpolitischer und bildungspolitischer Relevanz. An sich sollte man vermuten, daß diese skizzierte

betriebliche und gesellschaftliche Problematik in den Vorstellungen des Ausbildungsmanagements ihren Niederschlag findet. Versucht man aber, die dargestellten mündlichen und schriftlichen Äußerungen des betrieblichen Ausbildungsmanagements in Interviews und Publikationen daraufhin zu prüfen, so ergibt sich eine eher ernüchternde Bilanz. Von der Komplexität des Problems findet sich in den Äußerungen der befragten Personal- und Ausbildungsleiter wenig. Selten gibt es ein abwägendes Für und Wider, in dem Positiv- und Negativaspekte einander gegenübergestellt werden, fast nie eine Reflexion der besonderen Problematik. Kaum je wurde das Optimierungsproblem explizit angesprochen.

Zum Teil kann dies durch die Interviewsituation bedingt sein. Die gestellten Fragen mögen die Befragten in eine gewisse Rechtfertigungsargumentation gedrängt haben. Trotzdem scheint die Einschichtigkeit der Äußerungen, die sich ja auch in den offiziellen Verlautbarungen zur Weiterbildungsproblematik durch Verbände, Ausbildungsmanagements etc. wiederfindet, nicht allein aus der Interviewsituation erklärbar zu sein. Es bleibt der Eindruck, daß die Mehrheit der befragten Ausbildungsleiter zu Funktion und Zielsetzung der Weiterbildung kein sehr ausgeprägtes Problembewußtsein hat.

Bei Durchsicht der Interviewprotokolle, Verlautbarungen, Veröffentlichungen, wie auch bei Teilnahme an Seminaren und Tagungen, fällt immer wieder das außerordentlich *geringe Maß an Reflexion* und an Konkretheit der Überlegungen zur Weiterbildung auf. Sie bleiben überwiegend auf der Ebene der recht banalen Feststellung stehen, daß besser geschulte Mitarbeiter insgesamt bessere Leistungen erbringen würden. Die Notwendigkeit zur Weiterbildung scheint mehr oder minder evident. Nur selten wird sie spezifischer und konkreter begründet.

Vielen der Befragten scheint sich das Problem betrieblicher Weiterbildung, von den eigentlichen Sachgegebenheiten weitgehend losgelöst, zu einer Glaubensfrage verselbständigt zu haben, die mehr mit allgemeinen Begriffen wie „Modernität“, „Rückständigkeit“ oder allenfalls noch mit so generellen Begriffen wie „Bewältigung des technischen Fortschritts“ verknüpft ist. Stringent durchdachte Konzepte fanden sich dagegen kaum.³⁴ Dies schließt natürlich nicht aus, daß Einzelmaßnahmen, etwa spezifische Ausbildungsver-

34 Kaum je, so ergab die Befragung, wird vom Ausbildungsmanagement die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung in Frage gestellt. Den Personal- und Ausbildungsleitern wurde folgender Satz zur Stellungnahme vorgelegt: „Nur durch aktive Förderung der Weiterbildung ihrer

anstaltungen für einzelne Qualifikationsgruppen, gezielt und überlegt angesetzt werden, daß in die Ausarbeitung der Lehrpläne, der Zusammensetzung der Teilnehmerkreise etc. ein beträchtliches Maß an Überlegung eingeht.

Relativ häufig ergibt sich der Eindruck, daß es fast „modische“ Momente sind, die die Einstellung zur Weiterbildung bestimmen, daß man von außen kommenden Anstößen folgt, ohne diese systematisch auf die je spezifischen betrieblichen Gegebenheiten reflektiert zu haben. So richtet sich angesichts dieser diffusen Ausgangslage eine relativ vage Hoffnung auf das, was durch Weiterbildung erreicht werden könne.

Die Notwendigkeit des „lebenslangen Lernens“ abgeleitet aus den im Zuge des *technischen Fortschritts* sich wandelnden und ständig steigenden Anforderungen, wird dabei häufig als nicht weiter zu diskutierender Beleg herangezogen.

„Der Fortschritt in Wissenschaft und Technik beeinflusst die Arbeitswelt. Neue Aufgaben entstehen, neue Verfahren werden entwickelt. Berufsbilder verändern sich ständig. Spezialwissen wird benötigt aber auch die Zusammenarbeit gewinnt an Bedeutung für das reibungslose Funktionieren unserer Wirtschaftseinheiten. Wer den Anforderungen seines Berufes gewachsen sein will, muß sich ständig fortbilden. „(Geleitwort eines betrieblichen Weiterbildungsprogramms).

Weiterbildung wird so für den Industriebetrieb wie für die einzelne Arbeitskraft zur Frage des Überlebens in der Konkurrenz auf Absatzmarkt und Arbeitsmarkt.

„Die Erweiterung der beruflichen Qualifikation durch fachliche Umstellung und Neuorientierung ist für jeden unerlässlich, der sich im beruflichen Leistungswettbewerb behaupten will“.

Viele der Äußerungen der befragten Ausbildungsleiter wirken wie aus einem Lehrbuch für betriebliche Weiterbildung.

„Die Anforderungen der Technik und Wirtschaft an qualifizierte Fach- und Führungskräfte werden immer höher. Weiterbildung ist notwendig, damit die Mitarbeiter der Dynamik des modernen Arbeitssystems fachlich und menschlich gewachsen bleiben; der Mitarbeiter muß mit der Entwicklung Schritt halten, sonst veraltet seine Qualifikation sehr rasch.“

Mitarbeiter können die Unternehmen heute die neu auf sie zukommenden Aufgaben bewältigen.“

Trotz der recht extremen Formulierung bejahten immerhin 87 Befragte diesen Satz, nur 9 hielten ihn nicht für richtig, wobei zumeist das in der Formulierung enthaltene „nur“ dazu den Ausschlag gab. Bemerkenswert erscheint, daß auch in einer Reihe von Betrieben, in denen keine oder nur sehr geringe Maßnahmen zur Förderung der Weiterbildung von Betriebsangehörigen existieren, die Notwendigkeit eines betrieblichen Engagements grundsätzlich bejaht wurde.

Häufig findet sich die Auffassung, daß neue Technologien, Organisationsformen und Verkaufstechniken nicht nur zusätzlich Fertigkeiten und Kenntnisse, sondern insgesamt auch mehr Einsicht, Übersicht und Verständnis betrieblicher Zusammenhänge erfordert.

„Das Gesamtgeschehen des Unternehmens wird von den Weitergebildeten besser durchschaut, Entscheidungen werden besser verstanden, eigene Entscheidungen besser gefällt. Bedeutung und Wirkung des Großunternehmens in der Gesellschaft werden besser abgeschätzt.“

Indessen bleibt meist dabei der Bezug recht allgemein. Nur vereinzelt verweist man auf konkrete technologische Entwicklungen.

„Der Anteil der Elektronik in unseren Maschinen und auch in den Werkzeugmaschinen wird immer größer, fremde Monteure sind uns zu teuer.“

Am häufigsten noch wird im Betriebsbereich in konkrete Anforderungen verwiesen.

„Neuer Bedarf besteht sowohl vom Personal her als auch von der Anforderung in der Vertriebsorganisation: Vertreter sind im Unternehmen Angestellte. Der Vertriebsmann braucht nicht nur kaufmännische Kenntnisse, er braucht auch sehr gute technische Kenntnisse, und darum muß er sich weiterbilden.“

Neben dieser „klassischen“ Ableitung der Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung aus dem technischen Wandel tauchen gleichgewichtig andere Aspekte auf: vor allem *arbeitsmarktpolitische* Gesichtspunkte spielen eine Rolle.

So stimmen 79 der befragten Personalleiter der Feststellung zu: „Um auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren zu können, ist heute fast jedes Unternehmen gezwungen, seine Mitarbeiter weiterzubilden“, während 21 diese nicht für richtig halten.

Schwierigkeiten, entsprechende Fachkräfte, insbesondere Facharbeiter, zu bekommen, zählen zu den häufig genannten Anlässen betrieblicher Weiterbildung.

„Ausschlaggebend war der Gedanke, daß wir hochqualifizierte Mitarbeiter brauchen und die eigenen doch die billigeren sind.“

„In allen Bereichen haben wir einen viel größeren Bedarf an Personal als Angebot besteht; wir brauchen die Leute, und die Kombination von betrieblicher Erfahrung und externer Ausbildung ist sehr gut. Außerdem ist es als Leistung des Betriebes zu verstehen.“

Teilweise bezieht man sich dabei auf das schlechte – und ständig sinkende – *Ausbildungsniveau* der Absolventen des allgemeinbildenden Schulsystems.

„Die Leute kann man nicht gebrauchen, wie sie von der Hochschule kommen.“

„Das Ausbildungsniveau der Realschulabsolventen, über einen Zeitraum von 5 Jahren betrachtet, wird immer schlechter. Das Angebot an qualifizierten Leuten wie Lehrlinge, Fachschüler und sogar Hochschulabsolventen reicht zwar

quantitativ aus, nicht aber qualitativ. Es fehlen die speziellen Anforderungen der Praxis.“

Bisweilen wird darauf verwiesen, daß Unternehmen nicht „egoistisch“ denken dürften, daß man dem Mitarbeiter wie der Volkswirtschaft gegenüber „Verantwortung“ trage. Dazu der Leiter der zentralen Aus- und Fortbildungsabteilung eines Chemiekonzerns, der neben der üblichen betrieblichen Weiterbildung seinen Mitarbeitern ein breit gefächertes Fortbildungsprogramm anbietet:

„Unser Berufsfortbildungsprogramm ist Teil unserer betrieblichen Sozialpolitik; wir betreiben Weiterbildung aus einer sozialpolitischen Verantwortung heraus, um sie nicht allein außerbetrieblichen Einrichtungen zu überlassen.“ Er spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „Verlagerung der Spezialleistung“: Früher hätten im Mittelpunkt der Sozialbetreuung der Betriebskindergarten, Ferienheime und ähnliches gestanden; heute sei es die Mitarbeiter-Fortbildung, die außerdem sehr viel werbewirksamer das Image des Unternehmens fördere.

Für die Ausprägung eines solchen „sozialen Gewissens“ dürften dabei die Erwartungen der Arbeitnehmer eine gewisse Rolle spielen, die recht häufig als Anlaß betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten genannt wurden.

„Wird in zunehmenden Maße von den Mitarbeitern gefordert.“

Auch die Zielsetzung, durch Weiterbildung die *Motivation der „Mitarbeiter“* günstig zu beeinflussen, muß in diesem Zusammenhang gesehen werden.

„Anlaß betrieblicher Weiterbildungsförderung war die Einsicht, daß der Betrieb selbst etwas tun muß, um die Mitarbeiter besser zu motivieren. Der Leistungswille soll gesteigert werden.“

Vereinzelt verseßbtändigst sich dieser Aspekt: allein die Beteiligung an Weiterbildungsveranstaltungen wird bereits als Wert in sich betrachtet. So werden Belegschaftsmitglieder zu Kursen geschickt, „weil man ihnen etwas bieten muß“.

Die befragten Personal- und Ausbildungsleiter sehen als ein Ziel betrieblich durchgeführter Veranstaltungen die Verbesserung der Kommunikation zwischen den einzelnen Führungskräften, in der größeren Vereinheitlichung des *Führungsstils* und der Managementtechniken. Von einigen Ausbildungsleitern wurde bemerkt, daß man mit der internen Schulung von Führungskräften eine größere Transparenz der Führungstechniken und eine Stärkung der Teamarbeit verfolge.

„Verbesserung des Führungswissens. Kontakt mit anderen Führungskräften“.
„Entwicklung eines homogenen und kooperativen Führungsstils. Verstärktes

analytisches Vorgehen in allen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Größere Transparenz im Unternehmen durch verstärkte Information.”

Ein weiterer Vorteil interner Führungsausbildung wird in der Sichtung der Führungsnachwuchskräfte gesehen. Man erhält die Möglichkeit, im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen den Führungsnachwuchs zu selektieren, ohne daß die Mitarbeiter durch ihre Teilnahme irgendwelche Anrechte ableiten könnten.

Häufig wird die Forderung nach einer aktiven Beteiligung der Betriebe an der Organisation des Weiterbildungsangebots begründet mit der *mangelnden Leistungsfähigkeit des außerbetrieblichen Angebots an Weiterbildungsmöglichkeiten*.

In der Umfrage wurde den Personalleitern folgender Satz zur Stellungnahme vorgelegt: „Die Betriebe können niemals ganz auf eigene Weiterbildungsmaßnahmen verzichten, da das außerbetriebliche Weiterbildungsangebot nie auf dem neuesten technischen Stand sein kann und die jeweiligen betriebs-spezifischen Qualifikationsbedürfnisse meistens nicht berücksichtigt werden können.”

79 der befragten Personalleiter bejahten diese Feststellung, nur 20 verneinten sie.

Selbst dem wesentlich „härteren“ Satz: „Das gegenwärtige Weiterbildungsengagement der Industriebetriebe ist nur eine Folge der Schwäche unseres Bildungssystems“ wurde von 40 Personalleitern zugestimmt, 55 widersprachen, wobei man sich häufig lediglich an der zu extremen Formulierung durch das „nur“ stieß.

Die Qualität interner Maßnahmen wird positiver beurteilt als die externer.

„Externe Kurse haben sich weniger bewährt, weil der Informationsverlust von der Veranstaltung bis zur Bewährung sehr groß ist. Es handelt sich auch nur um einmalige Vorträge und das ist nicht intensiv genug.“

„Sehr gute Erfahrungen haben wir bei internen Veranstaltungen gemacht. Bei externen Veranstaltungen nur teilweise, da bei diesen speziell nicht immer unsere Belange berücksichtigt werden können.“

Die gestellten Anforderungen könnten nicht immer hinreichend durch die externen Weiterbildungsinstitutionen befriedigt werden. Die Elastizität des öffentlichen Bildungsangebots sei nicht groß genug, um den spezifischen betrieblichen Qualifikationsbedarf rasch genug zu decken; es bedürfe in der Regel größerer Zeitspannen, bis sich das Bildungssystem durch Veränderung der Curricula und der Ausbildungsprogramme angepaßt habe. Demgegenüber könne die Erzeugung der erwünschten Qualifikationen durch die Betriebe selbst viel rascher erfolgen.

Die Ausbildung außerhalb der Betriebe hinke notwendigerweise hinter den sich verändernden Anforderungen hinterher, da ja die neuesten technischen Entwicklungen im Bereich der Industrie vorangetrieben

würden. Nicht mehr die Hochschule, die „Praxis“ erscheint an der Spitze des technischen Fortschritts.

„Wir maschieren an der Spitze des Fortschritts, also können wir nicht auf innerbetriebliche Weiterbildung verzichten. Extern kann uns da nur durch die Hersteller geholfen werden; Verbände dagegen können nur von uns lernen.“

Gerade in kleineren und mittleren Betrieben, die ja stärker auf das außerbetriebliche Weiterbildungsangebot angewiesen sind, wird die Qualität der externen Veranstaltungen recht kritisch beurteilt. Sie sehen sich einer fast unüberschaubaren Vielfalt von Weiterbildungsprogrammen und Weiterbildungsinstitutionen gegenüber, über deren Qualität und Niveau sie meist nur unzulänglich informiert sind. Am positivsten werden noch die Kurse für Facharbeiter eingeschätzt, die von „bewährten“ Weiterbildungsinstitutionen wie Industrie- und Handelskammern, RKW, Berufsverbänden und ähnliche durchgeführt werden. Wesentlich unsicherer ist man im Urteil über Veranstaltungen für technische und kaufmännische Angestellte, soweit es sich nicht um fachspezifische Veranstaltungen handelt:

„Was in den Kursen angeboten wird, ist zu 50 % Gerede; das sind selbstverständliche Sachen; nur 50 % sind wertvoll.“

„Einiges hat sich nicht positiv bewährt. Externe Veranstaltungen haben das Kernproblem, nämlich den Verkauf vernachlässigt. Es ist schwer, einen Lehrgang zu finden, der den Zusammenhang zwischen Verkäufern und Technikern herstellt. Die Verkäuferschulung ist die eigentliche Krux.“

Vielfach wird die Ausbildung von Führungskräften ungünstig beurteilt. Viele der außerbetrieblich angebotenen Themen über Menschenführung und Managementtechniken seien zu generell oder an ganz bestimmten Modellen orientiert, die sich dann kaum im Betrieb umsetzen ließen.

„Das Weiterbildungsangebot ist nicht auf unsere Betriebsgröße zugeschnitten, das Harzburger Modell hat sich für uns nicht bewährt.“

Allgemein wird die Unzulänglichkeit außerbetrieblicher Veranstaltungen vor allem darin gesehen, daß dieses Angebot nicht differenziert genug sei, um den spezifischen betrieblichen Qualifikationserfordernissen gerecht zu werden.

Nicht selten allerdings wird die Überlegenheit betrieblicher Weiterbildung nicht so sehr aus spezifischen Erfordernissen oder Bedingungen abgeleitet, sondern vielmehr *grundsätzlich postuliert*:

„Selbst wenn das außerbetriebliche Weiterbildungsangebot auf dem neuesten technischen Stand wäre, könnte man nie auf eigene Weiterbildungsmaßnahmen verzichten.“

„Es kann aber kein Bildungssystem geben, das jeden Industriebetrieb mit seinem jeweiligen Spezialbedarf befriedigen kann.“

„Das Bildungssystem kann nie die betrieblichen Bedürfnisse ersetzen.“

Für die kategoriale Überlegenheit ist in den Augen des Managements vor allem – dieser Begriff kehrt immer wieder – die „*Praxisnähe*“ entscheidend.

„Die betriebspezifischen Belange werden in externen Veranstaltungen zu wenig berücksichtigt. Draußen erhalten die Mitarbeiter zwar mehr Allgemeinwissen, sie bekommen jedoch weniger Fachwissen vermittelt.“

Es war nicht immer zu klären, was mit diesem Begriff „*Praxisnähe*“ konkret im Einzelfall verbunden wurde. Ähnliches gilt für die Forderung nach der Berücksichtigung der „betrieblichen Belange“ bei außerbetrieblichen Veranstaltungen.

„Die Weiterbildungsmaßnahmen haben sich sehr gut bewährt, vor allen Dingen bei internen, da wir hierbei speziell auf unsere Belange eingehen konnten.“

„Die internen Veranstaltungen haben sich sehr gut bewährt, sie sollen in Zukunft noch verstärkt werden (Marketing-Seminare und Verkauferschulungen). Wir waren mit dem externen Angebot nicht zufrieden, solche Kurse müssen unbedingt intern abgehalten werden wegen der betriebspezifischen Belange.“

Wo „*Praxisferne*“ und mangelnde Berücksichtigung „betrieblicher Belange“ des außerbetrieblichen Weiterbildungsangebots näher diskutiert werden konnten, wurde deutlich, für wie wichtig die Einflußnahme auf inhaltliche und organisatorische Gestaltung und die Möglichkeit, die Weiterbildungsprogramme auf die spezifischen betrieblichen Bedürfnisse und Zielsetzungen hin zu steuern, gehalten werden.

Die Auseinandersetzung mit dem außerbetrieblichen Bildungsangebot bekommt zuweilen – vor allen in größeren Betrieben, – ausgesprochen *bildungspolitische Akzente*: Das innerbetriebliche Weiterbildungsangebot wird unter anderem auch als Mittel gesehen, Terrain präventiv zu besetzen, um bei bildungspolitischen Diskussionen und Entscheidungen, die man für die Zukunft erwartet, über eine bessere Verhandlungsposition zu verfügen.

Dies wird unter anderem in den Ausführungen des Ausbildungsleiters eines größeren Unternehmens deutlich, der sich fragt:

„Nämlich, wohin geht die Reise? Werden wir uns akkreditieren können mit unseren Bildungsprogrammen? Wird man uns beschränken, was die staatliche und öffentliche Anerkennung angeht? Wird man uns zurückdrängen im Betrieb auf das rein formale und betriebsnotwendige Aus- und Weiterbilden? Oder wird man uns erlauben, was jede gesellschaftliche Gruppe auch hat. . . . Die Frage ist nur, warum soll eine andere Gruppe, das ist die Frage der Legitimation, die Möglichkeit haben, tendenziell in ganz bestimmter Richtung Bildung zu betreiben und eine andere nicht? Jeder Bildungsvorgang hat natürlich eine Tendenz. Und die Frage ist, und das scheint mir einfach für die unternehmerische Wirtschaft von entscheidender Bedeutung zu sein, welchen Stellenwert, welche Legitimation, welche Anerkennung findet das betriebliche Bildungswesen? Und das Papier, das wir . . . gemacht haben, hat ja eine ganz bestimmte Tendenz, nämlich einfach anzumelden: wir sind auch da und stellen

genausolche Ansprüche, wie alle übrigen Gruppen unserer Gesellschaft.“³⁵

Insgesamt war aus den Gesprächen mit dem Ausbildungsmanagement der Wille zum „*Selbermachen*“ herauszuhören, d.h. Innerbetrieblich und betriebsbezogen weiterzubilden. Demgegenüber traten andere Gesichtspunkte weitgehend zurück.

2.) Argumente gegen betriebliche Weiterbildung

Wendet man sich den Argumentationen zu, die gegen ein betriebliches Engagement im Weiterbildungsbereich angeführt werden, so begegnet man im wesentlichen den bereits dargestellten Begründungen, nun jedoch mit umgekehrten Vorzeichen. Solche Negativargumentationen waren allerdings relativ selten.

Die *geringen Qualifikationsforderungen* an die Belegschaft lassen eine zusätzliche Qualifizierung nicht notwendig erscheinen.

„Weiterbildung ist bei uns unnötig, da die Leute, wenn sie eine neue Maschine bedienen sollen, kurz zur Herstellerfirma geschickt werden. Damit hat es sich auch schon. Unsere Maschinen werden von absoluten Hilfskräften bedient.“

Betriebliche Förderung von Weiterbildung wird häufig auch wegen des ausreichenden Angebots an *öffentlichen Ausbildungsmöglichkeiten* für nicht nötig gehalten.

„Die Leute kommen dermaßen gut ausgebildet zu uns, es gibt auch so viele gute Leute auf dem Markt, daß wir auf Weiterbildung vollkommen verzichten können. Es fehlen uns ja nur Handwerker und die bilden wir nicht weiter.“

„Die öffentlichen Möglichkeiten der Weiterbildung sind ziemlich groß. Alles geschieht auf Eigeninitiative, auch ohne finanzielle Unterstützung des Betriebs.“

Betrieblich organisierte Weiterbildung sei nicht imstande, qualitativ Gleichwertiges zu bieten.

„Das externe Weiterbildungsangebot ist per saldo besser. Weiterbildungsmaßnahmen sind spezielle Dienstleistungen und erfordern Spezialisten und nicht die Pfuscherei, wie sie in vielen Betrieben geschieht.“

„Außerbetriebliche Veranstaltungen sind oft eher auf dem neuesten technischen Stand, so daß wir nicht darauf verzichten können.“

Mitunter beruft man sich auch auf das *mangelnde Interesse der Arbeitskräfte* an Weiterbildung, womit sich die Notwendigkeit betrieblicher Förderung erübrige.

„Die Leute betrachten den Arbeitsplatz bei uns nur als Mittel zum Gelderwerb. Es entsteht kein Verhältnis zum Beruf und zur Firma. Auch aufgrund der

35 Ettlinger Kreis (Hrsg.): Weiterbildung zwischen betrieblichem Interesse und gesellschaftlicher Verantwortung, Braunschweig 1974, S. 97.

Fluktuation unnötig. Beruf wird nur eine Zeitlang ausgeübt, mit der Heirat oder dem ersten Kind oder der Abzahlung der Raten ist es aus."

„Für Angelernte nicht unbedingt nötig, da es sich dabei meist um verheiratete Frauen handelt, die nur Geld verdienen wollen."

In einer Reihe von Betrieben wird der hohe Anteil der ausländischen Arbeitnehmer an den Angelernten als Argument angeführt:

„Angelernte sind zum größten Teil Ausländer, wir haben keine Möglichkeit aus Personalmangel, diese weiterzubilden. 95% der angelernten Arbeiter sind Ausländer."

Ein Punkt, der besonders in kleineren und mittleren Unternehmen genannt wird, ist die Freistellung zur Weiterbildung, vor allem von Facharbeitern.

„Wir können die Facharbeiter nicht wegschicken, da wir sie am Arbeitsplatz benötigen. Wir haben wenig Facharbeiter, diese brauchen wir im Betrieb und können sie nicht wegschicken."

„Wir sind knapp über 300 Beschäftigte. Jeder Mann ist wichtig. Wir können nicht 3 oder 4 Leute auf einmal entbehren. Unsere Leute halten sich durch Zeitschriften auf dem laufenden."

Überraschend erscheint, daß in Argumenten gegen eine betriebliche Weiterbildung kaum auf die durch die Weiterbildungsmaßnahmen verursachten Kosten Bezug genommen wurde. Insgesamt scheint der Kostenaspekt, zumindest im Bewußtsein unserer Gesprächspartner, im Zusammenhang mit betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen eine relativ untergeordnete Rolle zu spielen. Die Frage, ob und in welchem Maß man Weiterbildung unterstützt, scheint primär von der Einschätzung der betrieblichen Opportunität abzuhängen, weniger von den damit verbundenen Kosten.

Häufig bezieht man sich bei diesen Überlegungen zur Zweckmäßigkeit auf mögliche negative Auswirkungen der Weiterbildung etwa auf die Verfügbarkeit einzelner Qualifikationsgruppen, insbesondere der Facharbeiter.

„Wenn man alle ausbilden würde, würden uns gerade die guten Facharbeiter fehlen."

Die Betriebe befürchten, durch die Unterstützung der Weiterbildung Einzelner „schlafende Hunde zu wecken", d.h. *Erwartungen* zu erzeugen, die sie dann später nicht befriedigen können.

„Wir stoßen niemand vor den Kopf, aber wir animieren auch keinen. Wir würden uns ja ins eigene Fleisch schneiden. Es wird viel zu viele Techniker geben. Im Moment ist die Wirtschaft noch aufnahmefähig, aber wenn es so weitergeht, dann gibt's auf der einen Seite hohe Erwartungen und Lohnwünsche und auf der anderen Seite dagegen gar nichts."

Damit ist ein weiterer Aspekt der Bedenken berührt, die der Ein-

schaltung des Betriebs in die Weiterbildung gegenüber geäußert werden: die Gefahr einer *erhöhten Fluktuation* der ausgebildeten Arbeitskräfte.

Von den meisten befragten Ausbildungs- und Personalleitern, nämlich von 66 der 83, die sich auf eine entsprechende Frage äußerten, wird die Gefahr einer verstärkten Abwanderung als durchaus gegeben betrachtet, nur 17 der Befragten meinten, sie bestünde nicht. (Vgl. Tabelle 5 a).

Diese Gefahr einer verstärkten Abwanderung wird allgemein als gegeben angesehen, auch in jenen Betrieben, die sich aktiv an Weiterbildungsförderung beteiligen. Meist wird sie aus der Tatsache abgeleitet, daß im Betrieb Positionen, in denen die erworbenen Qualifikationen entsprechend verwertet werden können, in ungenügendem Maße zur Verfügung stehen.

„Was die Meister und Techniker angeht, besteht eine große Gefahr, daß sie abwandern; deswegen ist es nötig, daß wir unsere Ausbildungsunterstützung gezielt einsetzen und die Leute dann entsprechend beschäftigen können; was die Facharbeiter-Kurse angeht, ist die Gefahr nicht so groß.“

Wird auch die Abwanderungsgefahr von den meisten der befragten Managementsangehörigen als Problem betrachtet, die Konsequenz, deshalb auf betriebliche Förderung von Weiterbildung zu verzichten, wird jedoch relativ selten gezogen.

So wird überwiegend der Satz abgelehnt: „Die aktive Förderung von Weiterbildung der Mitarbeiter konfrontiert das Unternehmen mit zusätzlichen Erwartungen und Ansprüchen und erhöht deshalb die Gefahr einer Abwanderung. Die Weiterbildungsmaßnahmen sollten deshalb in engen Grenzen gehalten werden.“ Nur 12 Personalleiter stimmten dieser Feststellung zu, 83 verneinten sie.“

In der Mehrheit der Betriebe scheint es bislang gelungen zu sein, der Gefahr der Abwanderung zu begegnen.

3.) Das Bild von den Interessen an Weiterbildung

Versucht man zusammenfassend die Argumente des Ausbildungsmanagements auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, so beeindruckt die weitgehend vorherrschende Überzeugung von der grundsätzlichen Kompatibilität bzw. Identität der Interessen von Betrieb und Arbeitskräften. Man könnte von einem „*Harmoniemo dell*“ sprechen, an dem sich die Vorstellungen des Ausbildungsmanagements orientieren.

So postulierte der Ausbildungsleiter eines großen Unternehmens:
„Die Übereinstimmung von Betriebsinteresse und Interesse des Mitarbeiters am

Umfang, an Inhalt und an Zielen betrieblicher Weiterbildung wird vielfach bezweifelt und bildet damit oft auch Ansatzpunkt bildungspolitischer Diskussionen und Kritik. Sie ist aber in der Praxis betrieblicher Weiterbildung heute in hohem Maße vorhanden und muß dies auch sein. Ein Betrieb kann mit nachhaltiger Motivation der Mitarbeiter gegenüber betrieblichen Bildungsangeboten nur rechnen, wenn er die Interessen des einzelnen berücksichtigt. Wer aus eigenem Antrieb (Selbstbestimmung) lernen will, lernt besser als derjenige, der auf Anweisung (Fremdbestimmung) lernt . . .”³⁶

Innerhalb dieser harmonistischen Vorstellung besteht auch kein Zweifel an der Identität betrieblicher und gesamtgesellschaftlicher Zielsetzungen.

„Betriebliche Weiterbildung kann nicht isoliert von gesellschaftspolitischen Zusammenhängen nur berufs- und betriebsbezogen betrachtet werden. Sie bleibt integriert in das Bildungssystem der Gesellschaft und dessen übergeordneten Erfordernissen verpflichtet. . . . Ein wachsendes Maß an Wissen, Einsicht, menschlicher und zwischenmenschlicher Reife ist Voraussetzung dafür, daß der einzelne bewußt und verantwortungsvoll die rechtsstaatliche, freiheitliche Ordnung in Betrieb und Gesellschaft mittragen und mitgestalten kann.”³⁷

In diesem Denken ist kein Platz für Zweifel an der grundsätzlich positiven Auswirkung von Weiterbildung für den einzelnen, nicht allein in bezug auf den beruflichen Erfolg, sondern auch in bezug auf die „Emanzipation“.

„Bildungsbemühungen des Mitarbeiters und Weiterbildungsmaßnahmen des Betriebs dienen nicht nur dem Vorwärtkommen des Mitarbeiters, sondern auch seiner erfolgreichen und befriedigenderen Tätigkeit am Arbeitsplatz.”³⁸

„Jede Art von Bildung hat einen emanzipativen Charakter, weil nämlich der Betreffende, wenn er mehr kann und mehr weiß, irgendwo wertvoller ist, sich mehr erlauben kann. Selbst wenn er wartet, hat er irgendwo eine größere Chance für sich und seine Interessen als ein anderer, der das eben nicht getan hat . . .”³⁹

In diesen Überlegungen ist auch kein Platz dafür, daß die eigenen Weiterbildungsmaßnahmen durch anderes als reine Sachrationalität bestimmt sein könnten. Ein Ausbildungsleiter drückte dies so aus:

„Wir manipulieren doch niemals nach der Frage: Wir bilden den so aus, daß ihn kein anderer brauchen kann, schon weil wir es gar nicht können. Wir bieten doch Weiterbildung an nach dem Bedarf unseres Betriebs und sonst nach gar keinem Kriterium. Und das ist also für mich so eine einfache Sache, daß ich noch immer nicht kapiert habe, warum man sich darüber so lange unterhalten kann.”

Deshalb erscheint auch die Aufgabenteilung mit öffentlichen Weiter-

³⁶ Ettlinger Kreis (Hrsg.): Weiterbildung zwischen betrieblichem Interesse und gesellschaftlicher Verantwortung, a.a.O., S. 57.

³⁷ Ebd., S. 57 f.

³⁸ Ebd., S. 57.

³⁹ Ebd., S. 69.

bildungsmaßnahmen relativ unproblematisch:

„Alles das, was bei uns unmittelbar dem Unternehmensziel dient, unmittelbar der Förderung dieses Unternehmens dient, an Ausbildung, an Weiterbildung, wird im Unternehmen gemacht. Was nicht unmittelbar bezogen ist auf die Zielsetzungen des Unternehmens, überlassen wir dem, der dafür nach unserer Auffassung zuständig ist, das ist also die Gemeinschaft.“

In einer solchen „unpolitischen“ Auffassung von Weiterbildung bleibt auch kaum Raum für Legitimationsüberlegungen außer solchen, die durch Kosten- und Rentabilitäts Gesichtspunkte bestimmt sind.

Zweifel, ob der Betrieb möglicherweise mit seinen Aktivitäten in Bereiche eingreift oder Bereiche tangiert, in denen diesen legitim Grenzen gesetzt sein könnten, tauchen kaum auf.

Aus der bloßen Existenz betrieblicher Aktivität im Ausbildungsbereich wird deren innovatorische Funktion abgeleitet:

„Es dürfte unbestritten sein, daß gerade Großbetriebe . . . sehr reformwillig und innovationsfreudig in der Bildungsarbeit sind . . . So vollzieht sich in den Betrieben –, getragen durch ihre Bildungskräfte, – ein starker Innovationsprozeß der Berufsbildung, z.T. in Kooperation mit den Selbstverwaltungsorganen der Wirtschaft und mit der Berufsschule, der auch Impulse auf die Berufsbildung insgesamt ausübt. Hieran zeigt sich, wie sich Teilreformen eines gesellschaftlichen Bereichs auch ohne staatlichen Zwang in einem Selbstordnungsprozeß der freien Kräfte durchsetzen können.“⁴⁰

Hier wird deutlich, daß hinter der scheinbar naiven, unpolitischen Konzeption von Weiterbildung doch eine relativ harte Auffassung von dem Primat betrieblicher Interessen steht.

In einem solchen Bezugsrahmen erscheinen Verhaltensweisen von Arbeitskräften, die sich diesem postulierten Primat betrieblicher Interessen nicht unterordnen lassen, als schlichtweg unverständlich und unvernünftig. So bleibt auch der Blick auf die durch betriebliche Weiterbildungspolitik möglicherweise herbeigeführten Probleme für Arbeitnehmer weitgehend verschlossen.

In den Interviews wurden den Befragten folgende Statements zur Stellungnahme vorgelegt: „Für viele Mitarbeiter beinhaltet Weiterbildung ein beträchtliches Risiko, da sie keine Gewähr haben, ob die erworbenen Qualifikationen sich später auch in einer entsprechenden Verbesserung der beruflichen Position auszahlen.“ 28 der befragten Personal- und Ausbildungsleiter stimmten dieser Feststellung zu, 71 lehnten sie ab.

Bemerkenswert an den Argumentationen, mit denen diese Ablehnung begründet wird, ist vielfach ihr moralischer Tenor.

„Wer so denkt, hat die Zielsetzung der Weiterbildung falsch verstanden.“
„Diese Einstellung zur Weiterbildung ist nicht richtig. Weiterbildung stellt kein

⁴⁰ Wilms, D.: „Ausbildung oder Ausbeutung?“, Köln 1973, S. 177.

Risiko dar, man kann auch den Mitarbeitern eine falsche Einstellung zur Bildungsarbeit vorwerfen.”
„Weiterbildung ist kein Freifahrtschein.”

Grundsätzlich erscheint der Verwertungsaspekt als unproblematisch und damit die mögliche Existenz eines Risikos als nicht gegeben:
„Weiterbildung kann man immer verwerten.” Solange der Betrieb die Kosten übernimmt, sieht man für die Arbeitnehmer kein Risiko.

„Risiko wäre es nur, wenn sie auch Aufwendungen zu bestreiten hätten.“

Vielfach rückt betriebliche Weiterbildung in die Nähe freiwilliger Sozialleistungen wie Altersrenten oder Kantinen. Und wie bei Gewährung von betrieblicher Altersversorgung werden auch hier mögliche problematische Folgen für den Arbeitnehmer kaum gesehen. Grundsätzlich kommt eine eher *patriarchalische Auffassung von betrieblicher Weiterbildung* zum Ausdruck.⁴¹

41 Hier besteht eine gewisse Deckung mit den Auffassungen der Arbeitskräfte selbst, die ja auch den Verwertungsaspekt relativ unproblematisch sehen und die infolgedessen auch den Risikoaspekt von Weiterbildung nur unzureichend erkennen.

Allerdings gibt es auch Anzeichen, daß bei den Arbeitskräften Vorstellungen über den kontroversen Charakter betrieblicher Weiterbildung existieren. So wurde ein beträchtliches Mißtrauen gegenüber betrieblicher Unterstützung bei Weiterbildung deutlich, besonders bei jüngeren Arbeitskräften.

Vgl. Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.: „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“, a.a.O., S. 32.

IV. Das betriebliche Weiterbildungsangebot

Das betriebliche Engagement auf dem Weiterbildungssektor läßt sich außerordentlich schwer abschätzen. Eine systematische Übersicht über das Veranstaltungsangebot und die Teilnehmerzahlen, wie etwa die Berichterstattung des Deutschen Volkshochschulbundes⁴² existiert unseres Wissens für den Bereich betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen nicht. Auf Befragungen basierende Erhebungen geben lediglich Hinweise auf die Größenordnung betrieblicher Weiterbildung.⁴³

Einer systematischen Zusammenstellung stellen sich allerdings erhebliche *Schwierigkeiten* entgegen, etwa jene der Abgrenzung und der Gewichtung der einzubeziehenden Veranstaltungen und Teilnehmergruppen. Hinzu kommt, daß in vielen Betrieben selbst „zuständigen“ Stellen (soweit solche eindeutig zu identifizieren waren) die Übersicht über alle betrieblichen Aktivitäten im Weiterbildungsbereich fehlt. So ist auch, trotz der vielfach recht mühseligen Versuche, einen solchen Überblick zu erhalten, nicht auszuschließen, daß die Ergebnisse der Erhebungen im Rahmen dieser Untersuchung gewisse Fehlermargen aufweisen. Angesichts der Tatsache, daß es hier nur darum gehen konnte, überhaupt einmal grobe Anhaltspunkte über den Umfang und die Schwerpunkte betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zu gewinnen, wiegen diese jedoch nicht allzu schwer. Zusätzlich sei nochmals darauf hingewiesen, daß die Ergebnisse der Breiterehebung nicht auf einer repräsentativen Stichprobe von Betrieben der einbezogenen Wirtschaftszweige basieren und daher nur beschränkt verallgemeinert werden dürfen. Auch hier muß der Hinweis

42 Statistisches Jahrbuch für die BRD, Wiesbaden 1972, S. 85.

43 Sowohl Erhebungen im Rahmen des Mikrozensus 1970 wie des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung, München, ergaben, daß Betriebe am häufigsten als Träger besuchter Weiterbildungsveranstaltungen genannt wurden. Vgl. Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden 1972, Heft 6, S. 327, sowie: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung: „Daten zum Weiterbildungsverhalten“, München 1973.

genügen, daß es zunächst nur darum gehen konnte, grobe Richtwerte für die zur Diskussion stehenden Größenordnungen zu bekommen.

1.) Umfang

Die weitaus größte Zahl der untersuchten Betriebe, nämlich 82 von 99, fördern gegenwärtig in irgendeiner Form die Weiterbildung ihrer Belegschaft.⁴⁴ Daher ergeben sich sowohl im Anteil der „aktiven“ Betriebe wie in der Zahl der jeweils durchgeführten Veranstaltungen beträchtliche Unterschiede je nach Betriebsgröße, Branche und Umsatz je Beschäftigtem.⁴⁵ (vgl. Tabelle 1)

Von 51 untersuchten Großbetrieben (mit mehr als 1.000 Beschäftigten) bieten 48 (94%) eigene oder betrieblich geförderte Weiterbildungsveranstaltungen an. Von den 48 Klein- und Mittelbetrieben (300 bis 1.000 Beschäftigte) sind es dagegen nur 34 (71%), die ihre Mitarbeiter weiterbilden. Eine weitere Differenzierung dieser *Betriebsgrößenklasse* bestätigt diese Tendenz: Betriebe mit 500 bis 1.600 Beschäftigten veranstalten oder fördern drei Viertel aller Weiterbildungsmaßnahmen; bei Betrieben mit 300 bis 500 Beschäftigten liegt dieser Anteil nur bei zwei Drittel. Es ist zu vermuten, daß bei noch kleineren Betrieben (mit weniger als 300 Beschäftigten) der Anteil derjenigen Betriebe, die auf dem Gebiet der Weiterbildung aktiv sind, noch erheblich unter den oben genannten Quoten liegt. Gerade diese Gruppe umfaßt aber etwa 90 % aller Industriebetriebe in der BRD und stellt fast 50 % aller Beschäftigten in der Industrie.⁴⁶ Während die untersuchten Chemiebetriebe alle, die Druckereibetriebe mit einer Ausnahme und die Maschinenbaubetriebe zu knapp 90 % Weiterbildung betreiben, sind dagegen in der Elektroindustrie etwa drei Viertel und in der Textilindustrie nur etwas mehr als die Hälfte der Betriebe auf dem Gebiet der Weiterbildung aktiv.⁴⁷

Auch der *Umsatz* je Beschäftigtem korrespondiert mit dem Weiterbildungsengagement. Die drei Industriegruppen Chemie, Maschinenbau und Druck weisen nicht nur relativ mehr Betriebe mit einem Weiterbildungsangebot auf als Betriebe aus der Elektro- und Textilbranche, sondern sie haben zugleich auch einen durchschnittlich höheren Umsatz pro Beschäftigtem als Betriebe der

44 Von den 70 im Rahmen der 1971 durchgeführten „Facharbeiter-Studie“ des ISF untersuchten metallverarbeitenden Betrieben hatten 8 keine Weiterbildungsförderung.

45 „Statistisches Jahrbuch für die BRD“, Wiesbaden 1972, S. 204 f.

46 Es sei darauf hingewiesen, daß der Umfang des Weiterbildungsengagements auch mit Merkmalen wie Produktionsstruktur, Beschäftigungsstruktur sowie Arbeitsmarktlage variiert. Angesichts der hohen Korrelation dieser Merkmale mit Betriebsgröße, Branche und Umsatz je Beschäftigtem wurde auf die Darstellung der entsprechenden Auszählungen verzichtet.

47 Der hohe Anteil von Maschinenbaubetrieben, die Weiterbildung betreiben, konnte auch in einer früheren Untersuchung aus dem Jahre 1971 festgestellt werden. Von 35 Maschinenbauunternehmen führten 32 (ca. 90 %) betriebliche Weiterbildungsveranstaltungen durch. Vgl. „Facharbeiter im Industriebetrieb“, Frankfurt 1974.

beiden letztgenannten Industriegruppen.

Starke Unterschiede finden sich bei der Zahl der Veranstaltungen, Betriebe mit einem hohen Umsatz je Beschäftigtem bieten ihren Arbeitern und Angestellten in der Regel mehr Weiterbildungsveranstaltungen an als Betriebe mit niedrigerem Umsatz pro Beschäftigtem.

Die durchschnittliche Zahl der Veranstaltungen je Betrieb beträgt für Chemie 15, für Maschinenbau 12, für Druck 11, für Elektro 9 und für Textil 7; für Großbetriebe (mit mehr als 1.000 Beschäftigten) 13,5 Veranstaltungen, für Mittelbetriebe (mit 300 bis 1.000 Beschäftigten) 8,5 Veranstaltungen.

2.) Formen der Weiterbildungsförderung

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten Betriebe fördert also die Weiterbildung der Belegschaft. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Weiterbildungsaktivität von Betrieben recht unterschiedlich ist, vor allem vielfach recht bescheidenen Umfang hat.

Kaum ins Gewicht fallen dürfte Weiterbildungsförderung in jenen elf Betrieben, die lediglich sporadisch einzelne Belegschaftsangehörige zu Weiterbildungsveranstaltungen entsenden oder den Besuch solcher Veranstaltungen finanziell unterstützen. Bei weiteren acht Betrieben beschränkt sich die Aktivität auf dem Weiterbildungssektor auf die Organisation von externen Veranstaltungen, z. T. zusammen mit Einrichtungen wie etwa der Handwerkskammer. Immerhin 59 Betriebe haben schon interne Veranstaltungen durchgeführt. Bei 11 Betrieben (davon allein 8 Chemiebetriebe) existiert ein voll ausgebautes, eigenständiges „Erwachsenenbildungswerk“, d. h. sie führen einen großen Teil der Weiterbildungsveranstaltungen in eigener Regie durch, sie besitzen eine besondere, für Weiterbildung zuständige Abteilung und sie bieten für alle Qualifikationsgruppen regelmäßig Weiterbildungsprogramme an. In weiteren sieben Betrieben existieren ähnliche „Bildungswerke“, jedoch sind hier die angelernten und ungelernten Arbeiter von den Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen. (vgl. Tabelle 2)

Zum Zeitpunkt der Befragung wurde etwas mehr als ein Drittel der Weiterbildungsveranstaltungen innerbetrieblich, knapp zwei Drittel bei außerbetrieblichen Weiterbildungsinstitutionen durchgeführt.

Bei einer Differenzierung nach *Betriebsgröße* zeigt sich eindeutig eine stärkere Inanspruchnahme der außerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen durch die Klein- und Mittelbetriebe: etwa vier Fünftel der Veranstaltungen finden außerbetrieblich statt. Bei den Großbetrieben sind es nur zwei Fünftel. Untergliedert man nach *Branchen*, so zeigt sich, daß bei Chemiebetrieben Weiterbildungsveranstaltungen zu knapp der Hälfte intern und etwas über der Hälfte extern organisiert sind; in den Bereichen Elektro, Maschinenbau und

Druck finden jeweils etwa ein Drittel der Veranstaltungen intern und zwei Drittel extern statt. Textilbetriebe nehmen öfter das außerbetriebliche Weiterbildungsangebot in Anspruch: Das Verhältnis von internen und externen Veranstaltungen beträgt hier ein Fünftel zu vier Fünftel. Führungskräfte besuchen weit häufiger externe Veranstaltungen als andere *Qualifikationsgruppen*. Auch bei Facharbeitern überwiegen die externen Veranstaltungen. Dagegen besuchen technische und kaufmännische Angestellte mehr interne Veranstaltungen. Für angelernte Arbeiter beschränkt sich das Weiterbildungsangebot fast ausschließlich auf interne Veranstaltungen.

Für die Zukunft ist das noch eine Verstärkung dieses Trends zu internen Veranstaltungen zu erwarten:

In etwa drei Viertel der Großunternehmen wird an eine Ausweitung der eigenen betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen gedacht. Dagegen denken kleinere und mittlere Unternehmen vor allem an eine stärkere Inanspruchnahme öffentlicher und privater Bildungseinrichtungen sowie an eine Verstärkung der Weiterbildungsaktivitäten auf Verbandsebene. (vgl. Tabelle 5 c)

Im folgenden seien an einigen Beispielen typische „Förderungsprofile“ dargestellt:

a) Betriebe *ohne Weiterbildungsförderung*:

Innerbetrieblich werden keine Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Wenn Bedarf ist, dann stützt man sich auf andere Institutionen, wie Fachhochschulen, Seminare bei der IHK oder beim DBG.

„Es werden keine innerbetrieblichen Kurse angeboten, sondern es wird lediglich von Fall zu Fall das öffentliche Bildungsangebot in Anspruch genommen.“

„Bisher, d.h. vor dem AFG, bot das Unternehmen bezahlte Freizeit und die Kostenübernahme für die Schule bzw. den Kursus; jetzt, nachdem das AFG eingeführt worden ist, werden die Kosten von dort getragen.“

„Vom Betrieb aus veranstalten wir weder interne Kurse noch vermitteln wir die Teilnahme an öffentlichen Kursen. Lediglich Mitarbeiter, die auf eigene Initiative hin eine Technikerschule in Abendkursen besuchen, werden, wenn notwendig, etwas arbeitsmäßig entlastet, d. h. konkret: Sie brauchen an dem Abend, an dem sie ihren Kursus besuchen wollen, keine Überstunden zu machen.“

Vereinzelt wird allenfalls eine Beurlaubung von Belegschaftsangehörigen, die sich weiterbilden, als „Aktivität“ genannt.

„Wir haben keine eigenen Lehrgänge und schicken auch keine Leute auf Kurse. Wenn einer sich weiterbilden will in Abendkursen, haben wir nichts dagegen; dem kommen wir bezüglich der Arbeitszeit entgegen, z.B. geben wir auch 6-monatigen (unbezahlten) Urlaub für einen Meisterlehrgang.“

b) Betriebe, die auf *individueller Basis* Weiterbildung unterstützen:
Kennzeichnend für diese Form betrieblicher Weiterbildungs politik ist die Entsendung von einzelnen Betriebsangehörigen (bzw. die Unter-

stützung von Betriebsangehörigen, die auf eigene Initiative Kurse besuchen) zu Refa-Kursen, Meister-Kursen, Schweißer-Kursen, vereinzelt auch zu Sprachkursen, Führungsseminaren, Kursen über Elektronik etc. Meist handelt es sich um die Vermittlung von Qualifikationen, die im Betrieb erforderlich sind und für die es keine Berufsausbildung im eigentlichen Sinne gibt.

„Was an Kursen ermöglicht wird, ist auf die Tätigkeit bezogen: im Jahr wird das fünf- bis zehnmal vorkommen und 1 bis 3 Leute werden teilnehmen. Beispielsweise haben wir dieses Jahr einen Elektriker auf einen 4 Wochen dauernden Vollkurs geschickt, um ihn für die Wartung von numerisch gesteuerten Maschinen einsetzen zu können. Wir versprechen uns davon weniger Ausfallzeiten. Es war bisher der teuerste Kurs (DM, 3.000,00).“

„Unser Prinzip ist die individuelle Förderung durch verschiedene Mittel, z.B. ein Ingenieur geht zwei Semester an die TU, um spezielle Elektronik-Kenntnisse zu erwerben. Oder es wird die Weiterbildungsteilnahme an öffentlichen Bildungseinrichtungen ermöglicht, wobei die Betriebszugehörigkeit weiterläuft, was für die Treueprämie wichtig ist.“

„Innerbetrieblich werden keine Kurse angeboten, dagegen nimmt das Unternehmen öffentliche Weiterbildungsangebote in Anspruch, z.B. Refa-Kurse, Meisterkurse, Ingenieurschule. Bei den Facharbeitern wird von dem Grundsatz ausgegangen, daß derjenige, der einen guten Lehrabschluß vorweisen kann, förderungswürdig ist. Der Anteil derjenigen Facharbeiter, die diese Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen, liegt bei 10 %. Die vom Betrieb ausgewählten Teilnehmer erhalten volles Gehalt und den Ersatz der Ausbildungskosten. Die fachliche Tauglichkeit ist das Kriterium für die Förderung. Auch die finanziell nicht so gut Gestellten, die aber fachlich etwas taugen, werden vom Betrieb aus unterstützt.“

Eine relativ „traditionelle“ Form der Weiterbildungsunterstützung, die in manchen Unternehmen schon längere Zeit existieren, ist die der Stiftung, die Stipendien an besonders begabte oder als förderungswürdig betrachtete Belegschaftsmitglieder vermittelt.

„Außer der Lehrlingsausbildung werden keine Fortbildungsmöglichkeiten vom Betrieb aus angeboten. Jedoch gibt es ein Stipendienwesen im Unternehmen, das zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung abgeschlossen wurde. Wenn ein Mitarbeiter sich aus freier Initiative weiterbildet und die Weiterbildung im Sinne des Unternehmens liegt, z.B. wenn er eine Techniker Ausbildung oder von sich aus einen Refa-Schein macht, bekommt er nach Abschluß der Ausbildung, d.h. wenn er das Abschlußzeugnis vorlegt, einen Zuschuß aus dem Stiftungsfonds. Für dieses Stipendium stehen jährlich mindestens DM 2.000,00 und höchstens DM 3.000,00 für die gesamte Belegschaft zur Verfügung. Eine andere Form der Weiterbildungsmaßnahmen käme dem Unternehmen zu teuer. Wir halten das Stipendium für einen brauchbaren Kompromiß. Wer ein Stipendium bekommt, nach Abschluß einer Ausbildung, entscheidet der Vorstand in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und dem Personalleiter.“

c) Die Organisation *einzelner Kurse* durch den Betrieb:
Ausbildungsveranstaltungen, die von den Betrieben selbst organisiert

werden, treten meist, aber nicht immer, neben die unter b) beschriebenen Leistungen. Am häufigsten werden von Betrieben Kurse veranstaltet, die zu speziellen Qualifikationen führen, welche im Grundausbildungssystem nicht vermittelt werden. Zum Teil sind dies Kurse, die an sich auch außerhalb der Betriebe angeboten werden, bei denen aber offensichtlich ein betriebliches Interesse besteht, sie stärker auf die betriebspezifischen Belange zu beziehen.

Beispiele solcher Kurse sind: Fernlehrgänge für Außendienstleute, Kurse für den Kundendienst für Außendienstmonteure; für Techniker auf Spezialgebieten, Nachwuchsmeister und Vorarbeiter und technische Angestellte, Personalsachbearbeiter; Kurse für Datenverarbeitung, Hydraulik, Wertanalyse, Netzplantechnik, Rechenschieberechnen, Elektronik, Arbeitsvorbereitung und Refa; Meisterkurse zu Themen der Menschenführung und Organisation, Schweißlehrgänge, Menschenführung für Führungskräfte, Arbeitsrechtsseminare, Managementkurse.

Inhaltlich werden solche Kurse vom Betrieb bestimmt. Zum Teil finden sie im Rahmen von Volkshochschulen, Industrie- und Handelskammern oder anderen öffentlichen oder halböffentlichen Bildungseinrichtungen, zum Teil innerbetrieblich statt, sei es mit betrieblichen, sei es mit außerbetrieblichen Lehrkräften. Im Unterschied zu Typ b) werden diese Kurse jeweils für einen spezifischen Teilnehmerkreis zu einem besonderen Anlaß durchgeführt. Es besteht also kein kontinuierliches, langfristig festgelegtes Ausbildungsprogramm, das jedes Jahr ungefähr gleich ist und in einem festen Rahmen angeboten wird.

d) Betriebe mit *eigenem Fortbildungswerk*:

Im Gegensatz zu Typ c) wird hier eine geschlossenes Fortbildungsprogramm kontinuierlich jedes Jahr angeboten. Meist besteht ein mehr oder minder fester institutioneller Rahmen sowie ein eigener Budgetposten für diese Aktivitäten. Es gibt auch eine eigene Abteilung, die mit der Durchführung und Organisation dieses Programms beauftragt ist. Solche Fortbildungswerke finden sich fast ausschließlich in Großunternehmen.

In einem Chemiekonzern mit ca. 6.000 Arbeitnehmern ist die betriebliche Weiterbildung wie folgt organisiert: Innerhalb einer Hauptabteilung für Berufs- oder Weiterbildung gibt es eine eigenständige Abteilung für Weiterbildung, die über ein festes Weiterbildungsbudget verfügt und über dessen Verteilung sie selbständig entscheidet. Das Unternehmen gab 1971 über 1 Million DM für Weiterbildung aus; das waren pro Mitarbeiter etwa DM 120,00. Der Inhalt der Weiterbildungsprogramme wird in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachbereichen sowie zusammen mit dem Betriebsrat bestimmt. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs geschieht in der Regel durch Befragung der zuständigen Abteilungsleiter und Vorgesetzten.

Es wird unterschieden nach:

- Weiterbildung für alle Mitarbeiter. Hierbei handelt es sich vor allem um Sprachkurse (1971 ca. 9 Veranstaltungen mit 110 Teilnehmern); Hobby-Kurse, wie z.B. Tischtennis, Tanzen, Fotografieren, Malen, Zeichnen u.ä. (13 Veranstaltungen mit ca. 380 Teilnehmern) und um kulturelle Veranstaltungen, wie z.B. Vorträge über Literatur, Malerei, Geschichte und Theaterbesuche (30 Veranstaltungen, über die Teilnehmer keine Angaben). Mit wenigen Ausnahmen werden diese Veranstaltungen seit 1961 durchgeführt.
- Fachkurse („Funktionales Training“). Hierunter fallen vor allem Kurse für kaufmännische und technische Angestellte sowie Kurse für Facharbeiter und Angelernte. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt durch die jeweiligen Vorgesetzten, in geringem Umfang werden auch Initiativen der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt. Regelmäßig finden ca. 15 Veranstaltungen statt (Teilnehmerzahl 1971 ca. 1.000, davon etwa ein Drittel gewerbliche Arbeitnehmer). Daneben gibt es eine Reihe von unregelmäßig stattfindenden Kursen, die größtenteils bei außerbetrieblichen Weiterbildungsinstitutionen durchgeführt werden. Die Zahl der Veranstaltungen und Teilnehmer war nicht genau zu ermitteln. Es wurde geschätzt, daß es sich um etwa 20 verschiedene Veranstaltungen handelte, an denen jährlich etwa 700-800 Mitarbeiter teilnehmen.
- Führungskurse. Hierunter fallen Meisterkurse (über Unfallverhütung, Sicherheit, Menschenführung), Kurse über Menschenführung für kaufmännische und technische Führungskräfte sowie Managementtrainingskurse (mit vorwiegend betriebs- und volkswirtschaftlichen Themen). Die meisten der ca. 20 Veranstaltungen finden betriebsintern statt. Die Teilnehmerzahl betrug 1972 ca. 350.

3.) Zielgruppen

Der Schwerpunkt betrieblicher Weiterbildungsbemühungen liegt eindeutig bei der Schulung von Führungskräften, technischen und kaufmännischen Angestellten; Facharbeiter und vor allem an- und ungelernete Arbeiter sind dagegen wesentlich seltener Zielgruppe betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen. Während nahezu alle Betriebe, die überhaupt irgend etwas auf dem Sektor der Weiterbildung unternehmen (95 %), Veranstaltungen für die ersten beiden Gruppen anbieten, geschieht dies für Facharbeiter nur in etwa zwei Drittel dieser Betriebe, für angelernte Arbeiter in gut einem Drittel. (vgl. Tabelle 2 b) Deutlicher werden diese Unterschiede noch, wenn man die Zahl der Veranstaltungen mitberücksichtigt. Knapp ein Drittel aller Weiterbildungsveranstaltungen ist für Führungskräfte, nur insgesamt ein Fünftel für Facharbeiter und angelernte Arbeiter.

Wie stark die *Schulung der Führungskräfte* im Vordergrund steht, geht schließlich auch daraus hervor, daß ein Drittel der Betriebe, die etwas für Weiterbildung tun, sich auf die Schulung von Führungskräften und Angestellten beschränkt; bei einem weiteren Drittel werden neben

diesen Gruppen auch Facharbeiter miteinbezogen, während das restliche Drittel der Betriebe für alle Qualifikationsgruppen, also auch für die angelernten und ungelernten Arbeiter, Weiterbildung anbietet.⁴⁸

Zieht man die zahlenmäßigen Anteile der einzelnen Qualifikationsgruppen an der Gesamtbelegschaft mit in Betracht, so wird noch deutlicher, wie stark betriebliche Maßnahmen auf Weiterbildung und Schulung von Führungskräften hin orientiert sind. Der durchschnittliche Anteil von Facharbeitern an der Belegschaft macht in den untersuchten Werken ca. 35 %, der der an- und ungelernten Arbeiter ca. 30 % aus; d.h. nur etwa ein Fünftel der Weiterbildungsveranstaltungen gilt einer Gruppe, die etwa zwei Drittel der Belegschaft ausmacht.⁴⁹

Betriebe mit einem durchschnittlich höheren Facharbeiteranteil und einer technisch komplizierten Fertigungsstruktur, wie z.B. Druck und Maschinenbau (mit einem durchschnittlichen Facharbeiteranteil von 40 % und 33 %), bieten Facharbeitern öfter Weiterbildung an als Betriebe mit einem vergleichsweise niedrigeren Facharbeiteranteil und einer weniger komplizierten Fertigungsstruktur, wie z.B. Textilbetriebe (durchschnittlicher Facharbeiteranteil 26 %). Von den Betrieben des Druckerei- und Vervielfältigungsgewerbes bilden 85 % Facharbeiter weiter, von den Elektrobetrieben 71 %, von den Maschinenbaubetrieben 69 %, von den Chemiebetrieben 59 % und von den Textilbetrieben 37 %. (vergl. Tabelle 1)

Bei der Weiterbildung von angelernten Arbeitern liegt die Chemieindustrie mit 60 % aller Betriebe eindeutig an der Spitze; es folgen Druck mit 46 % und Maschinenbau mit 39 % sowie Elektro- und Textilbetriebe mit je 12 %.

48 Die Bedeutung der Führungskräftebildung erhält noch zusätzliches Gewicht, wenn man berücksichtigt, daß auch bei der Weiterbildung von technischen und kaufmännischen Angestellten etwa 15 % der Veranstaltungen der Schulung von Führungskräften oder des Führungsnachwuchses dienen. In einem Teil der Betriebe bereitet es offenbar Schwierigkeiten, den Begriff 'Führungskraft' genau zu definieren und ihn gegenüber den technischen sowie kaufmännischen Angestellten abzugrenzen. In etwa vier Betrieben wird zwischen Führungskräften und technischen Angestellten kein Unterschied gemacht. Bei der Auswertung wurden diese Angaben für beide Qualifikationsgruppen gesondert gezählt. Ein weiterer Teil der Betriebe (etwa 15) unterscheidet offenbar zwischen Führungskräften des oberen Managements, die zur Qualifikationsgruppe Führungskräfte gezählt werden, und Führungskräften des mittleren und unteren Managements, die den technischen bzw. kaufmännischen Angestellten zugeordnet werden. Insgesamt dürfte also der Anteil der Veranstaltungen, die der Führungskräftebildung zuzurechnen sind, noch um einiges höher liegen.

49 Eine genaue Berechnung des Verhältnisses der Zahl der Teilnehmer an betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen und ihres Anteils an der Gesamtbelegschaft war aufgrund des ungenügenden Zahlenmaterials nicht möglich. Nur wenige Betriebe führen vollständige und zuverlässige Teilnehmerstatistiken. Hinzu kommt, daß eine einfache Gegenüberstellung der Zahlen irreführend sein kann: etwa wegen des unterschiedlichen zeitlichen Umfangs einzelner Veranstaltungen.

Ausschlaggebend für das geringe Interesse an der Weiterbildung der Angelernten dürfte in den zuletzt genannten Industriezweigen der hohe Anteil weiblicher Arbeitnehmer sein.

Zur Illustration seien im folgenden noch einige Beispiele von Weiterbildungsförderung mit unterschiedlicher Schwerpunktbildung angeführt:

- Ein Unternehmen des Apparate- und Maschinenbaus mit rund 20.000 Arbeitnehmern; davon waren 15 % Akademiker und Ingenieure und 20 % Meister und Techniker. Der Anteil der Gehaltsempfänger betrug insgesamt 70 %. Etwa die Hälfte der Belegschaft, knapp 10.000 Arbeiter und Angestellte, nahmen 1972 an betrieblich organisierten bzw. geförderten Weiterbildungsveranstaltungen teil; nur 4 % davon waren Lohnempfänger, 96 % Gehaltsempfänger. Der Anteil der Akademiker und Ingenieure an den Weiterbildungsteilnehmern betrug knapp 70 %, der Anteil der Meister und Techniker 12 %. 15 % der Teilnehmer waren Frauen (bei 25 % Belegschaftsanteil).
- Ein Maschinenbauunternehmen (Präzisionsmaschinen, Anlagebau) mit ca. 7.000 Mitarbeitern, davon 44 % Gehaltsempfänger. Der Anteil der Facharbeiter liegt bei ca. 30 %. 1971 nahmen etwa 1.000 Mitarbeiter an Weiterbildungsveranstaltungen teil (ohne Betriebsbesichtigung und einzelne Vorträge, die sonst bei den Weiterbildungsveranstaltungen meist mitgezählt werden). Führungskräfte machten 40 % der Gesamtteilnehmerzahl aus, technische Angestellte 34 %, kaufmännische Angestellte 17 % und Facharbeiter 9 %. An den zahlreichen Fachvorträgen, Betriebsbesichtigungen und abendlichen Sprachkursen (insgesamt ca. 250 Veranstaltungen) nahmen rund 1.500 Mitarbeiter teil.
- Ein Maschinenbauunternehmen mit ca. 500 Beschäftigten, davon 42 Gehaltsempfänger (Facharbeiteranteil ca. 37 %). An Weiterbildungsveranstaltungen nahmen 1971 27 Führungskräfte teil. Für Facharbeiter und angelernte Arbeiter gab es zu diesem Zeitpunkt keinerlei Weiterbildung.
- Ein Druckereibetrieb mit etwa 1.000 Beschäftigten, davon 36 % Gehaltsempfänger. Jährlich werden 40 bis 50 Personen zu außerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen geschickt. Die etwa 20 Führungskräfte des Unternehmens nehmen regelmäßig an Weiterbildungsveranstaltungen teil; von den 340 Facharbeitern besuchen ca. 24–30 jährlich Weiterbildungsveranstaltungen, von den 130 kaufmännischen Angestellten sind es jährlich etwa 3–5 Mitarbeiter.

4.) Die Zunahme betrieblicher Weiterbildung

Die überwiegende Mehrheit der Betriebe in den untersuchten Teilbereichen der Industrie ist heute auf dem Sektor Weiterbildung aktiv. Noch vor wenigen Jahren allerdings hätte sich ein wesentlich anderes Bild ergeben.

Bei der Darstellung der Entwicklung betrieblicher Weiterbildung kann es weniger um eine exakte statistische Ermittlung des Zuwachses an Weiterbildung gehen als um eine grobe Skizzierung von Trends in den untersuchten Betrieben.⁵⁰

In wenigen der untersuchten 82 Betriebe mit Weiterbildung – nämlich in acht – datieren die *Anfänge* betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen in die Zeit vor 1945, wobei 1878 als früheste Jahreszahl genannt wurde. Seit einer ersten Aufschwungphase um 1950 ist die Zahl der Betriebe mit Weiterbildungsmaßnahmen stetig gewachsen, wobei die Zunahme in den sechziger Jahren deutlich stärker ist als jene zwischen 1950 und 1960. (vgl. Schaubild 1)

Der Verlauf der Zunahme betrieblicher Weiterbildung war in der Nachkriegszeit für Großbetriebe (mit mehr als 1.000 Beschäftigten) und Mittelbetriebe (mit 300 bis 1.000 Beschäftigten) im wesentlichen gleich. Der Tendenz nach zeigt sich, daß in der Textilindustrie, im Druck und im Maschinenbau die Initiative zur Weiterbildung früher einsetzte als in der Chemie- und Elektroindustrie.

Das Datum des Beginns betrieblicher Weiterbildung ist natürlich nur ein bedingt zuverlässiger Indikator für die Entwicklung des Umfangs des betrieblichen Weiterbildungsangebots. Er sagt nichts aus über die Zunahme der Weiterbildungsaktivitäten eines Betriebs.

In den meisten Betrieben läßt sich eine beträchtliche Erweiterung feststellen, was die Zahl der angebotenen Veranstaltungen, die Bandbreite der Themenstellungen und die Einbeziehung zusätzlicher Qualifikationsgruppen betrifft. Noch zu Anfang der fünfziger Jahre beschränkten sich die Aktivitäten meist auf *Stiftungen* oder Fonds, aus denen einige wenige Söhne von Belegschaftsmitgliedern beim Studium unterstützt wurden. Häufig gingen diese Stiftungen auf philanthropische Regungen der Firmeninhaber zurück. Sonstige Weiterbildung im betrieblichen Rahmen beschränkte sich vorwiegend auf die Gruppe der Akademiker und Ingenieure und dürfte Arbeitern kaum zugänglich gewesen sein.

Im Laufe der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre erweiterte sich das Interesse der Betriebe an Weiterbildung. Die inhaltlichen *Schwerpunkte* lagen vor allem auf drei Gebieten:

- der sogenannten „*Menschenführung*“ d.h. der Vermittlung von Techniken und Kenntnissen, mit deren Hilfe man eine Verbesserung des Führungsverhaltens, vor allem der unteren und mittleren Führungskader (Meister), erhoffte;

50 Für eine exakte Erfassung wäre eine weit größere Datenbasis als die von uns erarbeitete notwendig. Ferner dürfte man sich nicht auf einen relativ unscharfen statistischen Indikator wie den Beginn der Weiterbildungsaktivität beschränken, sondern müßte zusätzlich eine Maßgröße heranziehen, die auch den Umfang des Weiterbildungsprogramms mitberücksichtigt.

- der *Unfallverhütung* – durch Schulung und Information erhoffte man sich eine Senkung der Unfallquoten. Besonders im Bergbau und in der Montanindustrie wurden hier große Anstrengungen unternommen;
- der *Refa-Technik* – vorwiegend Facharbeiter wurden zu Spezialisten für Zeitaufnahme, Arbeitsvorbereitung etc. herangebildet.

Erst zu Beginn der sechziger Jahre wurden zunehmend auch andere Gebiete, in denen vor allem spezifische Fachkenntnisse vermittelt wurden, in das betriebliche Weiterbildungsangebot einbezogen⁵¹ Sachgebiete, die hierbei eine besondere Rolle spielten, waren z.B. Einführung in die Elektronik, Rechnen, Datenverarbeitung, Einführung bestimmter Organisationsmodelle oder Verfahrensprozesse. Diese Expansion betrieblicher Weiterbildung führte dazu, daß in vielen Betrieben der Anteil der Weiterbildung an den gesamten für Ausbildung aufgebrauchten Mittel stark stieg.

Beispielsweise verkehrte sich in einem Werk der Fahrzeugherstellung das Verhältnis von Berufsausbildung und Weiterbildung von 9 : 1 im Jahre 1963 zu 3 : 7 im Jahre 1972, wobei die Berufsausbildung ihrem Volumen nach nicht reduziert wurde, sondern die Weiterbildung überproportional stark anwuchs.

Betriebe, die einmal mit der Weiterbildung begonnen hatten, setzten diese in der Regel fort und differenzierten ihre Programme. Nur in wenigen der untersuchten Betriebe wurden einzelne Weiterbildungsveranstaltungen nur in drei Betrieben die einmal begonnenen Weiterbildungsbemühungen ganz eingestellt.

Für die *Zukunft* ist, folgt man den Vorstellungen des Ausbildungsmanagements, eine *weitere Ausdehnung* betrieblicher Weiterbildung zu erwarten. In keinem der Betriebe denkt man an eine Reduzierung der Aktivitäten; im Gegenteil, die große Mehrheit erwartet für die Zukunft eine Ausweitung der eigenen Veranstaltungen. (Vgl. Tabelle 5 c). Diese Erwartungen lassen eine nahezu ungebrochene Verlängerung des in der Nachkriegszeit sich abzeichnenden Trends der Zunahme und qualitativen Differenzierung betrieblich geförderter Weiterbildung erwarten.

51 Eine Ausnahme bildete hier die Hüttenindustrie, bei der relativ früh – zum Teil schon Mitte der 50er Jahre – umfangreiche Ausbildungsprogramme für den Führungsnachwuchs eingeführt wurden. Dies kann aus der besonderen Situation der Hüttenindustrie erklärt werden, da es für die klassischen Hüttenberufe keine eigentlichen Lehrberufe gab. Insofern bestand das Gefühl eines bestimmten Nachholbedarfs für den unteren Führungsnachwuchs, der sich in anderen Branchen aus gelernten Facharbeitern rekrutiert.

V. Betriebliche Weiterbildung als personalpolitisches Instrument

Betriebliche Weiterbildung wird in dieser Studie als eine *Reaktion* auf bestimmte Konstellationen ökonomischer und gesellschaftlicher Bedingungen gesehen. Dieser Bedingungshintergrund ist in Kapitel II eingehend dargelegt worden. In dieser Betrachtungsweise erscheint Weiterbildung als Instrument, das in Ergänzung oder alternativ zu anderen Mitteln der Personalpolitik zur Wahrung betrieblicher Interessen eingesetzt wird.

Die bisherige Darstellung empirischer Befunde ergab bereits Hinweise dafür, daß betriebliche Weiterbildung vielfach als notwendig oder sogar als unabdingbar betrachtet wird, zum Teil aber auch mit Befürchtungen wegen negativer personalpolitischer Auswirkungen verknüpft wird (Kapitel III).

Kapitel IV verdeutlichte, daß zwar die überwiegende Mehrheit der untersuchten Betriebe Weiterbildung fördert, der Umfang und Inhalt des Angebots an Veranstaltungen und die angesprochenen Zielgruppen jedoch außerordentlich stark variieren.

Lassen diese Befunde nur mittelbar auf die Interessensbezogenheit von Weiterbildung schließen, so soll nun im folgenden Kapitel untersucht werden, wie die Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen im einzelnen erfolgt, um damit Hinweise auf deren Einbindung in den Rahmen einzelbetrieblicher Personalpolitik zu erhalten.

1) Die Regelung der Zuständigkeit

Anzusetzen hat die Analyse zunächst bei der Frage nach der *institutionellen Zuständigkeit* für betriebliche Weiterbildung. Aus unterschiedlichen Einbindungen betrieblicher Weiterbildung in die betriebliche Organisation läßt sich – sollte man meinen – auf unterschiedliche Konzeptionen und Zielsetzungen schließen.

Allerdings erwies sich die Bestandsaufnahme der Zuständigkeitsregelungen als recht schwierig: einmal, weil sie mit einer nicht uner-

heblichen Fülle von unterschiedlichen „Lösungen“ konfrontiert wurde, zum anderen, weil selbst bei sehr ähnlichen formalen Organisationsmustern Einzelkompetenzen sehr unterschiedlich verteilt waren.

So erweisen sich die Zahlen aus der Tabelle 3 als nur bedingt aussagekräftig. Relevant erscheint vor allem der Befund, daß es in ungefähr zwei Drittel der Betriebe keine eigene Abteilung für die Wahrnehmung von Weiterbildungsaufgaben gibt, diese vielmehr von Personen oder Stellen, die primär andere Aufgaben haben, mit erledigt werden. In vielen Betrieben zeichnen Linienvorgesetzte bzw. die Geschäftsführung direkt für Weiterbildung verantwortlich.⁵²

Die Institutionalisierung selbständiger Abteilungen für Weiterbildung innerhalb einer Personal- oder Ausbildungsabteilung findet sich erwartungsgemäß vor allem in Großunternehmen. Jedes zweite der 48 befragten Großunternehmen hat eine eigene Weiterbildungsabteilung, sei es als selbständige Abteilung, sei es als Teil der Personal- oder Ausbildungsabteilung. Es handelt sich vorwiegend um Betriebe mit einem umfangreichen Weiterbildungsangebot und einer großen Zahl innerbetrieblich durchgeführter Weiterbildungsveranstaltungen.

Die Angaben über die formale Zuständigkeit für betriebliche Weiterbildung drücken jedoch die Regelung der tagtäglichen Praxis nur sehr unzureichend aus. Tatsächlich finden wir eine Vielzahl von Kombinationen unterschiedlichster Zuständigkeitsregelungen für einzelne Zielgruppen, Weiterbildungsinhalte und Teilbereiche.

Nur in Ausnahmefällen kann das Ausbildungsmanagement ganz eigenständig über die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung entscheiden (vgl. Tabelle 3 a). Auf die Frage, wer für die Gestaltung des Weiterbildungsprogramms zuständig sei, gaben nur vier Betriebe an, daß dies die Weiterbildungsabteilung allein, weitere sechs Betriebe, daß die Personalabteilung darüber allein entscheide. Häufiger liegt die Zuständigkeit bei den Linienvorgesetzten (in 18 Betrieben) bzw. bei der Geschäftsleitung (in 13 Betrieben). Am häufigsten sind Kooperationsregelungen etwa zwischen Personalabteilung und Linienvorgesetzten (12 Betriebe), zwischen Ausbildungsleiter und Linienvorgesetzten (13 Betriebe), zwischen Personalabteilung und Geschäftsleitung (5 Betriebe) oder in einem Weiterbildungsausschuß, in dem verschiedene betriebliche Stellen vertreten sind (8 Betriebe).

Der Freiraum bei der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung dürfte

52 Solche Regelungen können gleichzeitig sowohl als Indiz für die Bedeutung betrachtet werden, die man betrieblicher Weiterbildung zuschreibt, als auch für den „Spielcharakter“, den sie vielfach für das Management hat. Betriebliche Weiterbildung erscheint als ein Bereich, in dem ohne allzu große Fachkenntnis jeder mitreden kann.

wesentlich auch von der Verfügung über *Weiterbildungsbudgets*, d.h. einem festen, meist jährlich ausgewiesenen Betrag für Weiterbildungszwecke, abhängig sein.

Nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen verfügt über ein festes Weiterbildungsbudget, und zwar von den Großunternehmen etwa ein Drittel, von den kleineren Unternehmen etwa ein Fünftel (vgl. Tabelle 3 b).

Von mehreren Ausbildungsleitern wird betont, daß sie relativ autonom und frei innerhalb der durch das Weiterbildungsbudget gesetzten Grenzen wirtschaften könnten. Es kann angenommen werden, daß die Verfügung fester Weiterbildungsbudgets gewisse Freiräume für das Weiterbildungsmanagement schafft.

Andererseits scheint die Zuteilung eines festen Weiterbildungsbudgets nicht notwendige Folge einer stärkeren Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildung zu sein. So haben selbst zehn der Betriebe, die über eine eigene Weiterbildungsabteilung verfügen, kein jährliches Weiterbildungsbudget.

Bisweilen indiziert aber das Fehlen eines festen Weiterbildungsbudgets eine bestimmte Konzeption der Eingliederung von Weiterbildung in den betrieblichen Rahmen, wie etwa im folgenden Fall:

„Die Zuständigkeit des Vorgesetzten für Aus- und Fortbildungsfragen ist so ausschließlich definiert, daß das Ausbildungswesen nur auf Anforderung des Vorgesetzten für dessen Bereich aktiv wird. Auch die Ausbildungskosten werden den Stellen angelastet, für die die Ausbildungsmaßnahmen durchgeführt werden. Jedem Funktionsbereich sind Ausbildungsbeauftragte zugeordnet; ehe mit irgendwelchen Ausbildungsmaßnahmen begonnen wird, muß durch diese Ausbildungsbeauftragten eine Problemanalyse durchgeführt werden, in der die Ursachen der festgestellten Leistungsmängel ermittelt werden. Von den Ergebnissen dieser Problemanalyse ausgehend, wird ein spezifisches Ausbildungsprogramm entwickelt.“⁵³

Das Fehlen eines zentralen Weiterbildungsbudgets ist in diesem Fall nicht so sehr Ausdruck mangelnder Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildung als vielmehr einer bestimmten Funktionsaufteilung zwischen den Abnehmern und Anbietern von Weiterbildungsleistungen. Allerdings dürfte dieses Modell eine ausgesprochene Ausnahme bilden.

Weiterbildung durch eine sehr starke *Vielfalt der Zuständigkeiten* gekennzeichnet. Vor allem weist sie, etwa im Vergleich zur beruflichen Erstausbildung, häufig nur einen geringen Institutionalisierungsgrad auf. Erst seit relativ kurzer Zeit versuchen einige Großunter-

53 Deutsche Gesellschaft für Personalführung: „Berufsbildung in Großunternehmen“, Bericht an die Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Düsseldorf, November 1971.

nehmen, durch Definition und Zusammenfassung der Zuständigkeiten das betriebliche Weiterbildungssystem zu „organisieren“. Häufig ist dies mit einer stärkeren Integration der Weiterbildung in den Personalbereich verbunden.

In einem *Unternehmen der Automobilbranche* ist das Aus- und Weiterbildungssystem folgendermaßen organisiert: Neben der Hauptverwaltung für Führungsausbildung gibt es noch eine Hauptabteilung für das gesamte Ausbildungswesen, die in die Unterabteilungen Berufsausbildung (Lehre) und fachliche Funktionsausbildung (Weiterbildung für alle anderen Qualifikationsgruppen, z.T. auch für Führungskräfte) gegliedert ist. Während die Führungsausbildung zentral für alle Unternehmensbereiche durchgeführt wird, findet die übrige Weiterbildung dezentral in den einzelnen Werken statt. Hier wird sie von eigenen Abteilungen innerhalb der Personalverwaltung organisiert. Die zentrale Abteilung für die „fachliche Funktionsausbildung“ hat die Aufgabe, alle Weiterbildungsmaßnahmen des Konzerns zu koordinieren sowie organisatorische und curriculare Initiativen zu entwickeln.

Den einzelnen Weiterbildungsabteilungen sind nebengeordnet: eine Hauptabteilung für leitende Angestellte sowie die verschiedenen Personalabteilungen der einzelnen Werke. Die Weiterbildungsabteilungen werden von ihren Leitern „in erster Linie als Dienstleistungsunternehmen für die einzelnen Abteilungen“ betrachtet. Sie haben im wesentlichen die Aufgabe, Anregungen zu geben und gestalterisch im Hinblick auf Inhalt und Art der Weiterbildungsprogramme tätig zu sein.

Trotz dieser umfassenden organisatorischen Lösung betrieblicher Weiterbildung, gibt es noch weitere 20 Stellen im Unternehmensbereich, die eigene Weiterbildungsaktivitäten entfalten und über ein eigenes Weiterbildungsbudget verfügen. Von seiten der zentralen Weiterbildungsabteilungen hat man keinen Überblick über den tatsächlichen Umfang der Weiterbildungsmaßnahmen. Als eine der wichtigsten und zukünftigen Aufgaben wird daher die Koordinierung und Zentralisation aller betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen bezeichnet. Für die Realisierung dieses Vorhabens erwartet das Weiterbildungsmanagement allerdings Schwierigkeiten, da die Zuständigkeit für Weiterbildung außerhalb ihrer Abteilungen „historisch gewachsen ist“. Die betroffenen Bereichs- und Abteilungsleiter ließen sich diese Einflußbereiche nicht so ohne weiteres abnehmen.

Erst vor vier Jahren hat man im Rahmen einer allgemeinen Umstellung der Betriebsorganisation damit begonnen, betriebliche Weiterbildung in der oben geschilderten Form neu zu organisieren. Durch die Errichtung eigener Abteilungen und Hauptabteilungen für Weiterbildung erhielt Weiterbildung eine deutliche Aufwertung innerhalb des Personal- und Sozialwesens.

Ein *anderes Großunternehmen* (Luftfahrttechnik) begann Mitte der 60er Jahre mit der Neuorganisation des betrieblichen Weiterbildungssystems. Die vorhandenen Weiterbildungseinrichtungen wurden weitgehend koordiniert und werden nun zentral von einer Hauptabteilung für das Bildungswesen gesteuert. Diese Abteilung, die gleichberechtigt neben den zentralen Abteilungen für Personal- und Sozialwesen steht, ist unterteilt in Abteilungen für Berufsausbildung, technologische Bildung und betriebswirtschaftliche sowie führungsmethodische Bildung. Neben dem offiziellen Weiterbildungsangebot der zentralen Bildungsabteilung gibt es noch sogenannte projektbezogene Weiterbildungsmaßnahmen, die Sache der einzelnen Unternehmensbereiche bzw. der Vorgesetzten und Projekt-

leiter sind. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt durch die Projektleiter. Über den Umfang solcher Weiterbildungsmaßnahmen konnten keine genauen Angaben gemacht werden; es wurde jedoch geschätzt, daß etwa ein Drittel der gesamten Kosten für Weiterbildung auf diese projektbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen entfällt.

Ebenfalls nicht in die Zuständigkeit der zentralen Abteilung für Bildungswesen fallen außerbetriebliche Veranstaltungen für Manager und Vorgesetzte. Die Entsendung der Teilnehmer erfolgt durch die jeweiligen Vorgesetzten. Die Abteilung für Bildungswesen wirkt nur beratend mit, wenn es um Qualität und Auswahl der Kurse geht. Auch der Etat für diese außerbetrieblichen Veranstaltungen wird von ihr verwaltet. Er beträgt etwa ein Viertel der gesamten Ausgaben für Weiterbildung.

Der Versuch, abschließend zu einer Typisierung der organisatorischen Einbindung betrieblicher Weiterbildungsaktivität in das Gefüge von Zuständigkeiten zu kommen, stößt wegen der außerordentlichen Vielfalt der vorgefundenen „Lösungen“ auf beträchtliche Schwierigkeiten. Abstrahiert man jedoch von den je spezifischen Besonderheiten, so lassen sich drei *Grundmodelle* erkennen:

a) Das *dezentralisierte Modell*: Weiterbildungsangelegenheiten werden ad hoc, je nach auftretendem Bedarf, von verschiedenen Stellen, wie Linienkadern, Stabsabteilungen oder der Unternehmensspitze mit-erledigt. Es gibt keine eigene, für betriebliche Weiterbildung zuständige Stelle. Es gibt kein festes Weiterbildungsbudget, keinen festen Rahmenplan betrieblicher Weiterbildungsveranstaltungen.

b) Das *zentralisierte Modell*: Es besteht eine formal selbständige Weiterbildungsabteilung mit einem festen Budget, über das sie verhältnismäßig autonom verfügen kann. Weiterbildungsprogramme werden von dieser Abteilung entwickelt und der Geschäftsleitung zur Genehmigung vorgelegt. Die Abstimmung mit den „Abnehmern“ geschieht durch direkte Kooperation dieser Weiterbildungsabteilung mit Linienvorgesetzten oder in besonderen Kommissionen.

c) Das *Dienstleistungsmodell*: Auch hier existiert meist eine formal unabhängige Weiterbildungsabteilung (gelegentlich auch ein eigenes Institut). Diese Stelle stellt ihre Dienste den Unternehmensabteilungen zur Verfügung. Sie organisiert die Durchführung der Weiterbildungsprogramme, deren inhaltliche Bestimmung aber bei den „Kunden“, d.h. den Betriebsabteilungen liegt. Die Weiterbildungsabteilung verfügt lediglich über ein Budget zur Deckung der eigenen, festen Kosten (Verwaltung etc.). Die Kosten der jeweils durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen werden den einzelnen Abteilungen in Rechnung gestellt. Das Volumen der Weiterbildungsaktivitäten hängt also von der Nachfrage durch die Betriebsabteilungen ab.

Eine eindeutige Zuordnung der untersuchten Betriebe zu diesen Modellen ist kaum möglich (schon wegen der beträchtlichen Abweichungen, aber auch wegen der Lücken in dem zur Verfügung stehenden Material). Insofern verbieten sich quantitative Aussagen. Tendenziell dürfte gelten, daß in den kleineren Unternehmen das dezentralisierte Modell überwiegt, während in den Großbetrieben das zentralisierte Modell vorherrscht; das Dienstleistungsmodell dürfte bislang nur in Einzelfällen realisiert worden sein.

2) Die Ermittlung des Ausbildungsbedarfs

Die Bestimmung der Ausbildungsinhalte verweist bereits auf das Problem der *Ermittlung des Ausbildungsbedarfs*. Hier scheinen zwar die Zuständigkeiten eindeutiger und auch einheitlicher geregelt – sie dürften im wesentlichen bei den eigentlichen Weiterbildungsstellen liegen –, jedoch werden solche Ermittlungen in den meisten Betrieben nur sehr rudimentär oder gar nicht durchgeführt.

Auf eine diesbezügliche Frage gab nur ein Viertel der befragten Ausbildungsleiter an, es gebe in ihrem Betrieb eine systematische Ausbildungsbedarfsermittlung. Erwartungsgemäß werden Bedarfsermittlungen fast nur in Großbetrieben durchgeführt. Nur vier der 34 untersuchten Kleinbetriebe gaben an, den Bildungsbedarf systematisch zu ermitteln (vgl. Tabelle 3 c).

Die Angaben zeigen zudem, daß es sich dabei zumeist um eher bescheidene und wohl kaum eigentlich „systematische“ Anstrengungen handelt.

„Ja durch Konferenz von Direktoren.“

„Durch die Weiterbildungskommission; sie beschäftigt sich vor jeder Zusammenkunft mit dem ganzen Unternehmensbedarf.“

„Regelmäßige Zusammenkunft der Planungskommission.“

„Gespräch mit Abteilungsleiter und technischer Leitung.“

Etwas systematischer, wenn letzten Endes wohl auch von zweifelhaftem Wert, dürften die Versuche sein, durch eine Befragung des potentiellen Interessentenkreises den vorhandenen Bedarf an Weiterbildung abzutasten.

„Durch Fragebogen lassen wir die Bedürfnisse der Arbeitnehmer feststellen.“

„Bestimmte Adressatengruppen, z.B. Verkäufer werden befragt.“

Der Rekurs auf die Wünsche der Belegschaft erscheint dann konsequent, wenn der Einsatz von Weiterbildung primär unter motivationalen Gesichtspunkten erfolgt. Insofern dürfte es kein Zufall sein, daß gerade Unternehmen, die Weiterbildung besonders unter diesem

Aspekt betreiben, sich bei der Bedarfsermittlung auf Befragungen stützen.

Die Orientierung an den Ausbildungswünschen der Belegschaft kann jedoch leicht zu Ausbildungsüberhängen führen, die sich unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten problematisch erweisen.

Systematische Ermittlung des Ausbildungsbedarfs muß sich besonders dort als schwierig erweisen, wo kein expliziter Bezug zwischen der Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen und der mittel- und langfristigen *Personalplanung* besteht.

Zwar geben in der Hälfte der Betriebe mit Weiterbildungsaktivitäten die Ausbildungsleiter an, es bestünde ein Zusammenhang zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und Personalplanung. Jedoch lassen vor allem die Fallstudien erkennen, daß ein solcher Zusammenhang meist nur sehr lose und in keinem Fall wirklich systematisch hergestellt wurde.

„Alle Lehrgänge werden in dem Beurteilungsbogen eingetragen; bei neuen Stellen wird dann demnach entschieden.“

„In gewissem Sinne Ja, bei Nachwuchs von Facharbeitern und Meistern. Wir versuchen, die Lücken, die durch Ausscheiden entstehen, zu erkennen, um gezielte Maßnahmen zu treffen.“

Der Zusammenhang zwischen Personalplanung und betrieblicher Weiterbildung besteht häufig nur in recht allgemeinen Überlegungen zum zukünftigen Qualifikationsbedarf. Manchmal kehrt sich das Verhältnis sogar um: Die erzeugten Qualifikationen werden zur primären personalpolitischen Planungsgröße.

Vielfach fehlen überhaupt die Voraussetzungen für eine Koordination von Weiterbildung und Personalplanung. Nur in wenigen, meist größeren Unternehmen gibt es eine detaillierte mittel- oder langfristige Personalplanung im eigentlichen Sinn.⁵⁴ Zweifellos ist hier in den letzten Jahren eine gewisse Fortentwicklung zu beobachten, wobei z.T. die Einführung neuer Instrumente der Personalpolitik – wie Beurteilungsgespräche oder betriebliche Weiterbildung – dazu geführt haben können, diesen Prozeß zu beschleunigen: Die Einführung dieser

54 Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung stellt das Ergebnis einer umfangreichen Erhebung in Industrieunternehmen fest:

„... in der Praxis sind ... schriftlich fixierte Personalpläne noch relativ selten anzutreffen; sie existieren bisher überwiegend nur in Großunternehmen. Hier dürften sich die schriftlich fixierten Personalpläne häufig auf die Besetzung von Management-Positionen beschränken ... Der Großteil der Unternehmen hat keine konkreten Vorstellungen über die längerfristige Entwicklung der Belegschaft. Die meisten Personalpläne reichen nicht über ein Jahr hinaus.“

Gerstenberger, W., Nerb, G., Schittenhelm, S.: „Unternehmerische Urteile und Antizipationen über den Bedarf an Arbeitskräften“, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Mitteilungen, Nr. 9/1969, S. 677.

zunächst mit relativ diffusen Erwartungen übernommenen Mittel ließ das Planungsdefizit erst deutlich werden.

„Ich muß offen bekennen, daß auch die langfristige Personalplanung für das Unternehmen ein Problem ist, das nicht gelöst ist, dem wir uns verstärkt zuwenden und wo wir auch gerade in letzter Zeit Fortschritte gemacht haben.“
(Vorstandsmitglied eines großen Chemiekonzerns)

Das Fehlen langfristiger Personalplanung kennzeichnet einen Großteil der betrieblichen Weiterbildung von vornherein als Ad-hoc-Maßnahmen, die entweder einem unmittelbaren „Bedarf“ entsprechen oder relativ allgemeinen Zielsetzungen entsprechen.

„Wir geben sehr viel Geld aus, auch ohne genau zu wissen, welchen Profit wir davon haben. Wir tun sicherlich etwas, um das Niveau zu heben, und ich glaube, das ist – ob das nun eine Volkshochschule macht oder ein Großunternehmen – das gleiche Motiv: Von der Hebung des Niveaus kriegen wir natürlich auch einen gewissen Vorteil.“

Am ehesten besteht noch bei Führungskräften ein Bezug von Weiterbildung auf langfristige Entwicklungspläne. Bei anderen Qualifikationsgruppen, wie Facharbeitern, dürften plötzlich auftretende Qualifikationsengpässe einerseits, allgemeine „Entwicklungsgesichtspunkte“ andererseits, stark im Vordergrund stehen.

3) Die Durchführung von Bewährungskontrollen

Der Durchführung von *Bewährungskontrollen* müßte an sich zentrale Bedeutung für betriebliche Weiterbildungspolitik zukommen. Ihre Existenz oder ihr Fehlen allein besagt bereits etwas über die Rationalität betrieblicher Weiterbildungspolitik. Grundsätzlich gilt hier ähnliches wie für die Erfassung des Weiterbildungsbedarfs, die ja letzten Endes auch die Existenz einer Zielkonzeption voraussetzt, wie umgekehrt bestimmte Zielkonzeptionen eigentlich mehr oder minder selbstverständlich zu einer Bedarfserfassung und einer Bewährungskontrolle führen müßten.

Grundsätzlich können Bewährungskontrollen im eigentlichen Sinne – also eine Überprüfung des „Ertrages“ von Weiterbildungsmaßnahmen für das gesamtbetriebliche System – nur unter Berücksichtigung aller der im Zusammenhang mit Weiterbildung relevanten Aspekte durchgeführt werden. Dies verweist auf das skizzierte „Optimierungsmodell“, d.h. auf das Nebeneinander von Kosten, Risiken und Erträgen betrieblicher Weiterbildung, wobei bei den Risiken etwa die Abwanderungsquote oder der involvierte „Honorierungsdruck“ ebenso mitzuberocksichtigen wäre wie bei den „Erträgen“ die Sekundär-

wirkungen positiver oder negativer Beeinflussung des allgemeinen Erwartungsniveaus. Auf dem Hintergrund des festgestellten, allgemein niedrigen Konzeptionalisierungsniveaus überrascht es nicht, daß in der überwiegenden Mehrheit der Betriebe solche systematischen Bewährungskontrollen von Weiterbildungsveranstaltungen fehlen.

Auf die Frage, ob nach betrieblich geförderten Weiterbildungsveranstaltungen systematische Bewährungskontrollen durchgeführt würden, antworteten von 82 befragten Weiterbildungs- und Ausbildungsleitern 63 mit Nein, 19 mit Ja. Von diesen 19 Unternehmen sind 16 Großbetriebe, davon allein 14 aus der Chemie (vgl. Tabelle 3 d).

Erwartungsgemäß sind die Betriebe mit Bewährungskontrolle zugleich jene, die systematische Bedarfsfeststellung betreiben und in denen ein Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Personalplanung hergestellt wird. Von den 19 Betrieben mit „Bewährungskontrolle“ besteht in 11 sowohl eine Bedarfsermittlung als auch eine Beziehung der betrieblichen Weiterbildung zur Personalplanung. Es muß allerdings offenbleiben, wieweit die Angaben über die Existenz von Bewährungskontrollen ernst genommen werden dürfen. In den meisten Betrieben scheint es sich – entgegen den Vorstellungen oder zumindest Angaben der Ausbildungsleiter – keineswegs um Bewährungskontrollen im eigentlichen Sinne, und schon gar nicht um systematische Kontrollen zu handeln. Selbst in Großbetrieben mit weitgehend durchorganisierten Weiterbildungssystemen dürften systematische, auf das System und nicht auf Individuen bezogene Bewährungskontrollen weitgehend fehlen.

Aufschlußreich ist schon die Tatsache, daß die Frage nach systematischen Bewährungskontrollen von einem großen Teil der Befragten sehr restriktiv verstanden wurde: Bewährungskontrolle wurde gleich Erfolgskontrolle unmittelbar nach der Weiterbildungsveranstaltung verstanden, z.B. durch mündliche oder schriftliche Prüfungen, durch Interviews etc. Oder Bewährungskontrolle wurde gleichgesetzt mit Beurteilung durch Vorgesetzte, d.h. also etwa der Existenz eines Beurteilungssystems, oder der Durchführung von Mitarbeitergesprächen, in denen auch die Nützlichkeit des Besuchs von Weiterbildungsveranstaltungen mitdiskutiert wurde.

Gezieltes Interesse an systematischen Bewährungs- oder „Erfolgs“-Kontrollen besteht teilweise im Weiterbildungsmanagement unter dem Aspekt eines Erfolgsausweises ihrer Arbeit gegenüber dem Unternehmen. Eine solche legitimatorische Erfolgskontrolle wird dann leicht zu einer Zusammenstellung von Teilnehmerstatistiken. Das Volumen des Weiterbildungsengagements wird - auf dem Hintergrund der relativ problemlosen Funktionsauffassung verständlich - als Wert an sich betrachtet.

In der Mehrzahl der Gespräche entstand der Eindruck, daß die Gesprächspartner nur ein akademisches Interesse an dem Problem der Bewährungskontrolle hatten. Dem wurde z.T. explizit Ausdruck verliehen. So meint der Ausbildungsleiter eines Großunternehmens: „Die Erfolgskontrolle spielt eigentlich eine untergeordnete Rolle“ und verweist darauf, daß das objektive Instrumentarium fehle und man personell auch nicht dafür ausgestattet sei. Andere Aufgaben seien vorrangiger. Im übrigen habe man „nichts dagegen, wenn die Mitar-

beiter eher überqualifiziert sind; das Unternehmen schafft sich dadurch ein Reservoir an hohen Qualifikationen“.

Gerade dieser letzte Hinweis macht deutlich, wie sehr bestimmte Konzeptionen der Funktion von Weiterbildung den Nutzen fast jeglicher Weiterbildungsveranstaltung selbstevident erscheinen lassen, so daß „Kontrolle“ sich höchstens noch um die Frage drehen kann, welche Art von Veranstaltungen man privilegieren sollte. Der Charakter der an Weiterbildung gerichteten Erwartungen, verbietet von vornherein den Gedanken an gezielte Bewährungs- oder Erfolgskontrolle.

So verweist der Vorstand eines größeren Unternehmens, daß Weiterbildung neben einer permanent durchgeführten, betriebsbezogenen fachlichen Ausbildung auch der „Umstellfähigkeit“, der Erweiterung des Horizonts und der Kooperationsbereitschaft diene, mit dem Ziel, durch gegenseitiges Kennenlernen, Informationsaustausch, Diskussionen und Kritik das Ressortdenken und den bürokratisch verfestigten Informations- und Entscheidungsablauf zu überwinden. Sollen sich diese Maßnahmen langfristig auszahlen, so muß auch Weiterbildung langfristig angelegt sein. Weiterbildungsmaßnahmen werden dann erst für den Betrieb „rentabel“.

Nach den Überlegungen der vorangegangenen Abschnitte überrascht es nicht, daß trotz des Fehlens institutionalisierter und systematischer Bewährungskontrolle im Personalmanagement *kaum Zweifel am Erfolg* der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen bestehen. Auf die Frage, wie sich die bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen für bestimmte Qualifikationsgruppen bewährt hätten, wird fast durchweg – von 75 der 82 Betriebe mit Weiterbildung – ein recht entschiedenes Urteil gefällt. Dabei überwiegen bei weitem die positiven Antworten. Überwiegend bezieht man sich auf allgemeine Begriffe wie Verbesserung der Kooperation, des Betriebsklimas oder des allgemeinen Qualifikationsniveaus.

„Berufliches Weiterkommen wurde ermöglicht. Verbesserung der Zusammenarbeit und Wirtschaftlichkeit wurde erreicht.“

„Der Führungsstil hat sich verbessert, das Arbeitsklima ist besser geworden.“

Seltener wird dagegen auf die Beseitigung von Qualifikationsengpässen oder konkrete Qualifikationszugewinne verwiesen.

„Innerbetriebliche Schulung hat sich sehr gut ausgewirkt, dadurch Behebung des Facharbeitermangels.“

„Wir können dadurch Personallücken auffüllen. Günstige Beeinflussung der Unfallquote.“

„Sehr gute Kostenersparnisse durch Kenntnisse der eigenen Leute über die Reparaturen. Reibungsloser Arbeitsablauf.“

„Wir haben dadurch gute Ausbildungsmeister für die Lehrlinge bekommen, die Lehrlinge schneiden bei den Prüfungen hervorragend ab. Die Qualität der Arbeit

und der Produkte konnte verbessert werden.“

Bisweilen werden die psychologischen Folgen betrieblicher Weiterbildung als Erfolgskriterium angeführt.

„Der Wert der Weiterbildung besteht eigentlich darin, daß ein Unternehmen dadurch darauf hindeutet, daß es bereit ist, gewisse Werte nicht untergehen zu lassen, sondern Menschenschätzung und -führung etwas gelten, d.h. daß es den Menschen nicht als Objekt zur Gewinnmaximierung betrachtet.“

„Die Mitarbeiter fühlen sich vom Unternehmer ernstgenommen, sie erkennen, daß sie eine Chance erhalten, ihre berufliche Entwicklung als sogenannten zweiten Bildungsweg wahrzunehmen, die ihnen durch die Übertheoretisierung unserer Schulen versperrt geblieben ist.“

Werden Kritik oder Zweifel geäußert, so beziehen sie sich vorwiegend auf einzelne Mängel bei der Durchführung der Weiterbildungsveranstaltung, selten auf die gesteckten Zielsetzungen oder die grundsätzliche Ergiebigkeit.

Nur eine kleine Minderheit (6) der befragten Personalleiter verweist auf die Unmöglichkeit oder die Schwierigkeiten bei der Beurteilung der durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen.

„Man kann da keine gültige Aussage treffen, denn man kann zwar Kontrollen durchführen, doch wer garantiert, daß das Gelernte auch weitergegeben bzw. ausgeübt wird? Es ist sehr schwer abzugrenzen, ob Veränderungen aufgrund des Trainings vor sich gegangen sind, oder durch andere Umstände.“

„Die Qualifikation ist wahrscheinlich besser geworden, ein meßbarer Erfolg ist jedoch nicht möglich. Wie will man diese Dinge schon messen? Zum Beispiel Personalführung oder Führungsverhalten. Wir müssen annehmen, daß es zur beruflichen Niveaubildung beiträgt, direkt ist es aber nicht meßbar, denn wie soll man Führungstechniken beurteilen?“

4) Die Gestaltung der Kosten

Die Förderung von Weiterbildung verursacht dem Betrieb Kosten, deren Umfang sowie Verteilung von Betrieb zu Betrieb stark variieren. Wie bei anderen Entscheidungsvariablen sehen sich die Betriebe hier Optimierungsproblemen gegenüber. Etwa: je höher der Mitteleinsatz, desto größer die Attraktivität der geförderten Weiterbildungsveranstaltungen für die Betriebsangehörigen, desto größer für den Betrieb der Gestaltungsspielraum. Zugleich kann jedoch ein hoher Mitteleinsatz bestimmte Probleme nach sich ziehen: z.B. die mit der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen verknüpften Honorierungserwartungen oder die Selektion der Teilnehmer.

Entschließt sich ein Betrieb zur Durchführung oder Förderung von Weiterbildungsveranstaltungen, so entstehen direkte oder indirekte

Kosten sowie möglicherweise Folgekosten. Direkten Kostenaufwand verursachen das für die Weiterbildung bereitgestellte Ausbildungspersonal, Ausbildungsräumlichkeiten und Lehrmittel bzw. die Auslagen, die entstehen, wenn Weiterbildung nicht im Betrieb stattfindet. Indirekte Kosten entstehen dem Betrieb dann, wenn die Weiterbildung während der Arbeitszeit stattfindet. Folgekosten können sich etwa dadurch ergeben, daß nach Absolvierung der Weiterbildungsveranstaltung den Weiterbildungsteilnehmern besondere Lohn- und Gehaltszuschläge gezahlt werden.

Schwierigkeiten ergeben sich bei der *Erfassung der Ausbildungskosten*, die offensichtlich von Betrieb zu Betrieb recht verschieden gehandhabt wird. Je nachdem, was in die Kostenrechnung mit einbezogen wurde (wieweit etwa indirekte Kosten wie Arbeitszeitausfall und Verwaltungsaufwand berücksichtigt wurden), resultieren sehr unterschiedliche Kostensätze. In den meisten Betrieben wird bei der Kostenerfassung im Augenblick noch mit relativ groben Verfahren gearbeitet. Weiter zeigte sich, daß die Weiterbildungskosten häufig auf eine größere Zahl verschiedener Kostenstellen verteilt werden, so daß einer Erfassung sich nicht unbeträchtliche *Schwierigkeiten* entgegenstellten. Besonders in Großunternehmen hat die Stelle, die die Kosten erfaßt (etwa die Ausbildungsabteilung) keinen vollen Überblick. Häufig werden Mitarbeiter von den Betriebs- oder Fachabteilungen zur Weiterbildung entsandt, ohne daß die zentralen Ausbildungsstellen informiert und ohne daß die Kosten gesondert ausgewiesen werden.

In einzelnen Fallstudien zeigte sich, daß die Kenntnis der einzelnen Kostenkomponenten und die Bedeutung, die ihnen jeweils beigemessen wurde, von Betrieb zu Betrieb stark variieren. So wurden beispielsweise vom Ausbildungsmanagement die direkten Kosten besonders hervorgehoben, wie sie durch das Weiterbildungsbudget ausgewiesen wurden, während das Management in den Fertigungsabteilungen vor allem auf den Produktionsausfall verwies, der beim Abzug von Arbeitern aus der Fertigung entstand.

Die Angaben der Betriebe müssen daher mit Vorsicht behandelt werden. Generell kann davon ausgegangen werden, daß es sich um *Schätzwerte* handelt, die sich im wesentlichen auf die direkten – und relativ leicht meßbaren – Ausgaben für Lehrpersonal, Lehrmittel, Reisekosten etc. beziehen. Kaum je erfaßt wurden Folgekosten, wie zusätzliche Lohnausgaben, Sozialleistungen etc., zumeist auch nicht Opportunitätskosten, wie z.B. Produktionsausfall.

Die Reduzierung der Kostenberechnung auf die direkten Kosten erweist sich unter analytischen Aspekten als ein beträchtlicher Nachteil, weil angenommen werden kann, daß ihr Anteil an den Gesamtkosten unter unterschiedlichen Bedingungen *systematisch schwankt*. So

dürfte die Höhe der „Opportunitätskosten“ mit dem Grad der Kapazitätsausnutzung variieren. In einem Betrieb, der seine Arbeitskraftressourcen nicht voll beschäftigt, kann der Weiterbildungsaufwand aufgrund der gegebenen Fixkosten geringer sein als in einem Betrieb, der im Augenblick der Weiterbildung seine Kapazität voll durch die Produktion ausschöpft. Im ersten Fall wird es möglich, ohnehin vorhandene Ressourcen lediglich auf die Weiterbildung umzudirigieren, während im zweiten Fall zusätzlich Ressourcen geschaffen werden müssen.

Allgemein können die effektiven Kosten von Weiterbildung in dem Maß verringert werden, in dem diese antizyklisch betrieben wird. In einigen Betrieben wurde auf diesen Zusammenhang hingewiesen. Nach den Angaben der einzelnen Betriebe variieren die Weiterbildungsausgaben zwischen 5,00 DM und 670,00 DM pro Jahr und Beschäftigtem. Die meisten Angaben liegen zwischen 20,00 DM und 60,00 DM.⁵⁵

Eine Aufgliederung der Weiterbildungskosten nach Betriebsgröße und Branche muß mit zusätzlicher Vorsicht betrachtet werden, da sich bei der kleinen Fallzahl die Angaben einzelner Betriebe bereits außerordentlich stark auswirken. Tendenziell gilt, daß die Kosten pro Beschäftigtem in Großbetrieben etwas höher sind als in kleinen Betrieben und daß die Ausgaben der chemischen Betriebe erheblich über dem Durchschnitt liegen.

In Großbetrieben, die eine größere Anzahl von Arbeitnehmern auf gleichen oder ähnlichen Arbeitsplätzen beschäftigen, ist die Chance der Substitution der wegen Weiterbildungsteilnahme ausfallenden Arbeitskräfte eher gegeben als in Kleinbetrieben, in denen es schwieriger ist, Ersatz herbeizuschaffen. Dies bestätigen die Aussagen der befragten Ausbildungsleiter. Besonders in Kleinbetrieben wurde auf die Schwierigkeiten bei der Freistellung von Weiterbildungsteilnehmern hingewiesen.

Weiter kann davon ausgegangen werden, daß sich in Großbetrieben aufgrund der größeren Zahl von Weiterbildungsteilnehmern Rationali-

55 Leider war es nicht möglich, die Ausgaben pro Weiterbildungsteilnehmer zu errechnen, da genaue Angaben über deren Zahl nur in wenigen Betrieben zur Verfügung standen. An sich hätte es sich dabei um eine relevantere Größe gehandelt als bei den Ausgaben pro Beschäftigtem. Bei den Weiterbildungskosten pro Belegschaftsmitglied handelt es sich um einen relativ unbefriedigenden Indikator, der zwar etwas über die Höhe der Gesamtaufwendung aussagt, aber wenig über den Einsatz dieser Mittel. Eine kleine Zahl „teuer“ geförderter Teilnehmer und eine große Zahl „billig“ geförderter Teilnehmer ergeben gleiche Indexwerte. Vollständig unterschiedliche Politiken der Förderung können sich also in gleichen Indexzahlen niederschlagen.

sierungseffekte erzielen lassen, die die Ausbildungskosten pro Teilnehmer beträchtlich senken.

Als Indiz für die Bedeutung, die betriebliche Weiterbildung inzwischen gewonnen hat, kann die Tatsache gewertet werden, daß in manchen Betrieben die für Weiterbildung aufgewandten Mittel in etwa jenen für die berufliche Ausbildung (Lehre) entsprechen, sie zum Teil sogar übersteigen.

Aus einigen der untersuchten Unternehmen – durchweg Großunternehmen – liegen detaillierte Kostenabrechnungen vor, die zuverlässigere Anhaltspunkte über die Höhe der aufgewandten Mittel liefern. Dabei schwanken die Angaben zwischen 5 % der gesamten Lohn- und Gehaltssumme und etwa 0,5 %. Die meisten Angaben lagen bei etwa 0,75 %. Zu bemerken ist, daß es sich dabei durchweg um Unternehmen mit einem ausgebildeten Weiterbildungswerk handelte.

Ein Unternehmen gab z.B. im Jahre 1972 für betriebliche Weiterbildung insgesamt 2,4 Millionen DM aus, das entsprach 0,54 % der gesamten Personalkosten. Die gewerbliche, technische und kaufmännische Berufsausbildung kostete 3,6 Millionen DM oder 0,81 % der gesamten Personalkosten. Der direkte Aufwand für die innerbetriebliche Weiterbildung belief sich auf 1,15 Millionen DM und setzte sich aus 700.000 DM Sachkosten und 450.000 DM Personalkosten zusammen. Die direkten Kosten für die außerbetriebliche Weiterbildung betrugen 600.000 DM. An indirekten Kosten bei außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen infolge von Arbeitszeitausfall u.a. entstanden dem Betrieb 650.000 DM.

Ihre besondere personalpolitische Bedeutung gewinnen die Kosten betrieblicher Weiterbildung nicht allein durch ihre Höhe und Zusammensetzung, sondern auch dadurch, wie sich der *Gesamtaufwand* für Weiterbildung auf Betrieb, Weiterbildungsteilnehmer und Dritte, wie z.B. Staat, *verteilt*. Der Betrieb bestreitet immer nur einen Teil des Gesamtaufwands. Hoher Mittelaufwand des Betriebs darf nicht ohne weiteres gleichgesetzt werden mit niedrigem Aufwand der Arbeitnehmer.

Wie für den Betrieb entstehen für den *Weiterbildungsteilnehmer* direkte und indirekte, materielle oder immaterielle Kosten. Direkt fallen materielle Kosten an, soweit der Teilnehmer Kursgebühren, Lehrmittel, Reiseaufwand u.ä. aus eigener Tasche bestreitet; indirekt kann der Arbeitnehmer Einbußen erleiden, wenn die Weiterbildung außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfindet und dadurch Verdienstmöglichkeiten (Überstunden, Schwarzarbeit usw.) entfallen. Immaterielle Kosten für den Teilnehmer ergeben sich aus der physischen, nervlichen und seelischen Inanspruchnahme und durch Verlust von Freizeit. Mitunter können diese Belastungen ein größeres Gewicht haben als der materielle Aufwand.

Finanzielle Eigenbeiträge werden von den Weiterbildungsteilnehmern vor allem bei außerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen geleistet. Eine solche Eigenbeteiligung erfolgt häufig im Rahmen eines Förderungsvertrags, der Höhe, Verzinsung und Verteilungsmodus der erwarteten Weiterbildungskosten festlegt. In der Regel beträgt die Laufzeit dieser Verträge mehrere Jahre. Bleibt der Weitergebildete während dieser Frist im Betrieb, so sieht der Betrieb häufig den dem Arbeitnehmer zugeschriebenen Kostenanteil als getilgt an. Scheidet der Arbeitnehmer jedoch vor dem Ablauf dieser Frist aus, so muß ein Teil der Kosten in der Regel dem Betrieb zurückerstattet werden.

Die direkten, vor allem aber die indirekten Belastungen der Weiterbildung variieren stark nach verschiedenen Lebenssituationen. So stellen sich die Möglichkeiten zur Weiterbildung für Verheiratete ungünstiger dar als für Unverheiratete; für Ältere, deren Schulzeit schon längere Zeit zurückliegt, ungünstiger als für Jüngere. Sie bewirken eine Selektion der Weiterbildungsteilnehmer, die tendenziell ähnlich der des Betriebs ist.

Der Beitrag *öffentlicher Stellen* ist vor allem seit Inkrafttreten des Arbeitsförderungsgesetzes stark gestiegen. Für den Betrieb kann dies eine mögliche Reduzierung seiner Weiterbildungsleistungen, aber auch eine größere Unabhängigkeit der Arbeitskräfte von seinen Leistungen beinhalten. Mit dem Ausbau der staatlichen Förderung von Fortbildung und Umschulung haben sich die Möglichkeiten für die Arbeitnehmer, ohne betriebliche Förderung Weiterbildung zu betreiben, erhöht.

Eine systematische Analyse der Verteilung dieser „Kosten“ war im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht möglich; sie hätte u.a. umfangreiche Recherchen bei den Arbeitskräften erfordert. Aufgezeigt werden können nur einige Grundtendenzen, wie sie vor allen in den Fallstudien deutlich wurden.

Erkennbar ist das Bestreben, die finanzielle Eigenbelastung der geförderten Belegschaftsmitglieder niedrig zu halten. Der finanzielle Aufwand, den man dem einzelnen zumuten zu können glaubt, ist im allgemeinen gering. Größer ist das Maß der zeitlichen Belastung, das als noch tragbar erachtet wird.

Überraschend erscheint das Desinteresse vieler Betriebe an einer systematischen Nutzung der Möglichkeiten des *Arbeitsförderungs-gesetzes*; man sollte zunächst doch meinen, daß sich hier willkommene Chancen bieten, den eigenen Aufwand zu reduzieren.⁵⁶

56 Symptomatisch für das Desinteresse an einer systematischen Nutzung des Arbeitsförderungsgesetzes ist auch, daß die Zahl der Belegschaftsmitglieder, die vom AFG Gebrauch gemacht haben, in vielen Betrieben nicht bekannt ist, und auch nicht versucht wird, diese zu erfassen.

Böhle und Altmann stellten hierzu fest: „Kleine und mittlere Betriebe scheinen bisher kaum genauer über das AFG informiert zu sein . . . Demgegenüber scheinen sich größere Betriebe, die spezialisierte Personalabteilungen haben, intensiver mit dem AFG auseinandergesetzt zu haben mit dem Ziel, diese Maßnahmen für den Betrieb nutzbar zu machen. Demnach hat sich auch hier die Meinung gebildet, daß das AFG den Betrieben nicht förderlich sein kann, sondern nur schadet . . . Es würde lediglich ein Interesse daran bestehen, die Maßnahmen des AFG zur Förderung betriebsinterner Kurse einzusetzen“⁵⁷

Die Mehrzahl der befragten Angehörigen des Ausbildungsmanagements meint, das AFG habe sich bislang gar nicht oder eher negativ auf die betrieblichen Belange ausgewirkt.

25 der Befragten schätzten die Wirkungen des Arbeitsförderungsgesetzes positiv ein, 16 negativ, 9 meinten, sie seien teils positiv, teils negativ zu werten, während 26 keine Auswirkungen feststellten (vgl. Tabelle 5 b) Als negative Folge wurde vor allem die „Überqualifizierung“ von Arbeitern sowie die daraus resultierende Abwanderungsgefahr hervorgehoben.

„Dadurch werden die Arbeiterberufe noch mehr ausgezehrt. Die Arbeitnehmer bilden sich weiter, obwohl kein Bedarf an ihrer Weiterqualifizierung besteht.“
„Die Leute lassen sich weiterbilden und gehen uns verloren, da wir die entsprechenden Positionen nicht haben.“

Versucht man, zusammenfassend die Behandlung der Kosten von Weiterbildungsförderung zu charakterisieren, so fällt zunächst die relativ „großzügige“ Handhabung in vielen Betrieben auf. Die Tatsache, daß die Kostenerfassung vielfach nur sehr rudimentär erfolgt, daß vielfach gesondert ausgewiesene Budgets für Weiterbildung fehlen und der Verzicht auf systematische Nutzung der Möglichkeiten des Arbeitsförderungsgesetzes können als Beleg dafür gewertet werden, daß die Höhe der anfallenden Kosten bei der Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsförderungen (noch) eine untergeordnete Rolle spielt. Vieles scheint darauf hinzudeuten, daß betriebliche Weiterbildungsförderung bislang unter einem relativ niedrigen Legitimationszwang stand bzw. daß andere Handlungsvariablen und Problemaspekte im Vordergrund standen. Darauf wird im weiteren noch einzugehen sein.

⁵⁷ Böhle, F., Altmann, N., „Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit“, Frankfurt 1972, S. 259.

5) Vertragliche Verpflichtung der Weiterbildungsteilnehmer

Die Abwanderung der durch Weiterbildung qualifizierten Belegschaftsmitglieder wird vom Ausbildungsmanagement als Gefahr gesehen, die bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungsförderung berücksichtigt werden muß. Als Mittel zur Eindämmung möglicher Abwanderung kommt zunächst die vertragliche Verpflichtung von Weiterbildungsteilnehmern in Betracht.

In der Mehrheit der Betriebe wird grundsätzlich auf vertragliche Bindung verzichtet (vgl. Tabelle 3 f); nur etwa ein Viertel macht überhaupt von dieser Möglichkeit Gebrauch, aber auch dann in der Regel nur bei einem kleinen Prozentsatz der geförderten Belegschaftsmitglieder. Insgesamt dürfte also nur ein geringer Teil der Weiterbildungsteilnehmer durch vertragliche Verpflichtung an den Betrieb gebunden werden.

Solche Verpflichtungen beinhalten häufig die Zusage des Arbeitnehmers, für eine festgelegte Zeitperiode nach Absolvierung der Weiterbildungsveranstaltungen den Arbeitgeber nicht zu wechseln oder bei Kündigung des Arbeitnehmers innerhalb dieser Frist einen Teil des vom Betrieb getragenen Weiterbildungsaufwandes zurückzuerstatten.

Die Dauer der vertraglichen Bindung variiert zwischen einem und fünf Jahren. Am häufigsten wurde eine Laufzeit der vertraglichen Abmachung von zwei Jahren genannt.

Der Modus der Rückerstattung variiert ebenfalls. Teilweise ist vorgesehen, daß der gesamte vom Betrieb übernommene Kostenaufwand zurückgezahlt werden muß. In anderen Fällen begnügt man sich mit einer teilweisen Rückerstattung. Bisweilen wird ein jährlicher Abgeltungsbetrag festgelegt. (Leider konnte nicht festgestellt werden, ob und inwieweit die Betriebe, zu denen die ausscheidenden Arbeitnehmer übergewechselt waren, die restliche Kostentilgung übernommen haben. Dies würde eine erhebliche Beeinträchtigung der Wirksamkeit solcher Verpflichtungen bedeuten.)

Als Kriterien für die Anwendung vertraglicher Verpflichtung wurden genannt:

- wenn höhere Ausbildungskosten anfallen;
- wenn der Betrieb einen größeren Anteil dieser Kosten übernimmt;
- bei Veranstaltungen, die außerhalb des Betriebs stattfinden;
- bei Veranstaltungen, die zu allgemein verwertbaren Qualifikationen bzw. zu einem formalen Abschluß führen;
- bei Teilnahme an Veranstaltungen auf eigenen Wunsch des Belegschaftsmitglieds.

Am häufigsten werden Teilnehmer an EDV-Kursen sowie an Techniker-, Ingenieur-, Refa- und Meisterkursen vertraglich gebunden. Im allgemeinen scheint nicht allein die Höhe der vom Betrieb aufgetragenen Kosten, sondern auch die außerbetriebliche Verwertbarkeit bzw.

der „Marktwert“ der erzeugten Qualifikationen ausschlaggebend für die Verpflichtung zu sein.

Ohne Zweifel treffen die angeführten Kriterien zur Anwendung vertraglicher Verpflichtung nur auf einen Teil betrieblicher Weiterbildungsförderung zu. Viele betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen verursachen nur so geringe Vorleistungen des Betriebs, daß die Möglichkeit einer daraus resultierenden vertraglichen Verpflichtung des Weiterbildungsteilnehmers gar nicht zur Diskussion steht. Trotzdem bedarf die Tatsache, daß nur so wenige Betriebe – und diese auch nur in geringem Umfang – von der Möglichkeit der vertraglichen Bindung Gebrauch machen, einer Erklärung.

Eine gewisse, wenn auch untergeordnete Rolle können dabei *arbeitsrechtliche Bedenken* spielen: Einige Betriebe brachten zum Ausdruck, daß sie zwar gern Verpflichtungsverträge abschließen würden, darauf aber verzichteten, weil sie arbeitsrechtliche Schwierigkeiten befürchten.

Ein zweiter Aspekt dürfte sein, daß solche vertraglichen Bindungen in offensichtlichem *Widerspruch* zu einigen mit Weiterbildung verbundenen betrieblichen Zielsetzungen stehen. So macht der Betrieb mit der Anwendung einer Bindungsklausel deutlich, daß er an der Loyalität der Beschäftigten zweifelt bzw. die Attraktivität alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten hoch einschätzt. Dies kann dazu beitragen, die Attraktivität betrieblicher Weiterbildung für Belegschaftsmitglieder und damit die Motivation zur Teilnahme zu reduzieren. Andererseits kann die vertragliche Bindung auch zu zusätzlichen Erwartungen führen. Gerade aus der Tatsache einer Verpflichtung kann betriebliches Interesse an der „neuen“ Qualifikation abgeleitet werden.

„Wir fordern von den Arbeitern keine Bindung an den Betrieb, denn damit würde man schlafende Hunde wecken, sonst merkt der Facharbeiter, was er wert ist.“

Mochten solche Befürchtungen auch für den Verzicht auf vertragliche Bindung von Weiterbildungsteilnehmern mit eine Rolle gespielt haben, so ist doch zu fragen, ob nicht auch dazu beigetragen hat, daß es den Betrieben gelingt, auch auf anderem Weg eine Bindung der qualifizierten Mitarbeiter zu erreichen.

6) Honorierung der Weiterbildungsteilnahme

Neben der vertraglichen Bindung dürfte sich die Gewährung bestimmter Gratifikationen – etwa besserer Positionen oder höherer Entlohnung – anbieten als Mittel, möglicher Abwanderung zu be-

gegenen. Da auf formale Verpflichtung der Weiterbildungsteilnehmer weitgehend verzichtet wird, wäre zu erwarten, daß die Betriebe hiervon Gebrauch machen.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß die Teilnahme an betrieblich geförderten Weiterbildungsveranstaltungen nur in relativ *seltenen Fällen positions* relevant ist, d.h. mit Sicherheit oder großer Wahrscheinlichkeit zu einer Verbesserung der betrieblichen Position führt.⁵⁸

Nach Aussagen der befragten Managementangehörigen wird nur in wenigen Fällen bereits zu Beginn der Weiterbildung eine *Beförderung* oder eine Versetzung des Mitarbeiters im Falle des erfolgreichen Abschlusses *zugesichert*. Etwas größer ist die Zahl der Fälle, in denen die Teilnehmer zwar mit einer Beförderung oder einer Versetzung rechnen können, aber keine festen Zusicherungen gemacht wurden (vgl. Tabelle 4b).

Wesentlich häufiger wird Weiterbildung gefördert, um eine Qualifikationsreserve zu erzeugen. Nach erfolgter Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen ist zunächst keine direkte Umsetzung des zusätzlichen Qualifikationspotentials in neue Positionen oder Aufgabenstellungen beabsichtigt, das lediglich auf Abruf für möglichen zukünftigen Bedarf bereitgestellt werden soll. Der Mitarbeiter sieht zwar die Chance einer „Verbesserung“ (auf sie hin ist ja seine zusätzliche Qualifizierung bezogen), ohne jedoch abschätzen zu können, ob und wann sie tatsächlich wahrgenommen werden kann. Etwa 30 % der Angaben fallen in diese Kategorie.

„Die Teilnahme an Kursen führt zu keinerlei Anrechten. Wenn einer an einem Kurs teilgenommen hat, kommt das in die Akten für den Bedarfsfall.“

Zum Teil wird deutlich, daß man die Weiterbildungsanstrengungen der Betriebsangehörigen als *Vorleistung* betrachtet, die dann bei „Bewährung“ honoriert wird.

„Die Bildungsmaßnahmen sollen die Voraussetzung schaffen, höherwertige Arbeit zu leisten, dann aber erst Ausgangspunkt für eventuelle Positionsveränderungen sein.“

„Die Teilnahme an Weiterbildungskursen führt zu keinen wie immer gearteten

⁵⁸ Eine genaue Ermittlung der Positionsveränderungen als Folge der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen war der vorliegenden Untersuchung nicht möglich. Hierbei würden sich erhebliche Schwierigkeiten ergeben. So wäre etwa die „Beförderungsrates“ der Weiterbildungsteilnehmer mit der einer ähnlich zusammengesetzten Gruppe von Arbeitnehmern ohne Weiterbildung zu konfrontieren, wobei Merkmale wie Alter, Vorbildung und Ausgangsposition zu berücksichtigen wären.

Rechten. Teilnahme wird lediglich vermerkt, so daß bei Bedarf auf diese zurückgegriffen werden kann."

Förderkarteien können, so ergaben Befragungen in der Belegschaft, einen beträchtlichen Anreiz zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen bedeuten; aus ihrer Existenz leitet man die Verpflichtung ab, sich zu beteiligen. Weiterbildung wird nicht zur zusätzlichen Chance, sondern zur *zusätzlichen Auflage* für die Belegschaft.

Von fast zwei Drittel der Ausbildungsleiter wurde als Ziel betrieblich geförderter Weiterbildung „*bessere Qualifizierung*“ genannt. Man kann annehmen, daß damit meist keine Verbesserung der Position oder der Bezahlung verbunden ist.

Der Anteil „positionsrelevanter“ Weiterbildung unterscheidet sich bei den verschiedenen Qualifikationsgruppen nur wenig. Lediglich bei den Facharbeitern führt Weiterbildung häufiger zu einer Beförderung. Hierbei dürfte es sich im wesentlichen um Meister- oder Vorarbeiter- bzw. technische Angestelltenpositionen handeln. (Vgl. Tabelle 4b)

Für die Verwertungsproblematik von Weiterbildung ist indessen nicht nur relevant, ob und wann der Besuch von Veranstaltungen tatsächlich zu Positionsverbesserungen führt, sondern auch, ob die erworbenen Qualifikationen zu bestimmten *Anrechten* führen, d.h. ob im Fall der erfolgreichen Absolvierung bestimmter Weiterbildungsveranstaltungen der Zugang zu bestimmten Positionen oder Gratifikationen sichergestellt ist.

Für den einzelnen Arbeitnehmer hängt das Ausmaß und vor allem die Kalkulierbarkeit des mit Weiterbildung verbundenen Verwertungsrisikos entscheidend davon ab, wie weit schon vorher absehbar ist, ob sich aus der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen (etwa des Bestehens der Prüfung), Anrechte ableiten lassen. Die Gewährung solcher „Anrechte“ verschiebt die Bedeutung der im Regelfall mit Weiterbildung verbundenen *Vorleistungen*. Dort, wo die Honorierung von erworbenen Qualifikationen nicht mehr im Belieben des Betriebs steht, sondern an feste Kriterien gebunden ist, wird der persönliche Einsatz zu einem berechenbaren Risiko.

Für den Betrieb allerdings kann die Gewährung solcher Anrechte grundsätzliche Probleme aufwerfen. Unter anderem wird das Verhältnis von „Theorie“ und „Praxis“ berührt: wie weit durch Weiterbildung erworbene Qualifikationen überhaupt etwas über die praktische Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers aussagen können. Allgemein wird solch „theoretischer“ Qualifikation nur bedingte Aussagekraft für betriebliche Bewährung zugemessen.

Die Gewährung fester Anrechte bedeutet einen *Eingriff* in die traditionelle Handhabung der Einsatz- und Personalpolitik, vor allem dann, wenn diese formalisiert und nach eindeutigen Kriterien fixiert werden. Die Einsatzpolitik unterwirft sich damit einem gewissen Kodifizierungsprozeß. Sie kann nicht mehr von Einzelentscheidungen nach je spezifischer, aktueller Opportunität bestimmt werden, sondern ist festen Regelungen unterworfen, die nicht von Fall zu Fall veränderbar sind. Dies steht jedoch im Widerspruch mit dem betrieblichen Bestreben, sich auf personalpolitischem Gebiet einen möglichst weiten Freiheitsspielraum zu erhalten.

Es überrascht nicht, daß sich keiner der untersuchten Betriebe einer solchen Festlegung unterwirft. Die Frage, ob in Verbindung mit Weiterbildungsteilnahme Anrechte gewährt würden, wurde durchweg verneint.⁵⁹

Selbst wenn Weiterbildung auf ihre Anregung erfolgt ist, betrachten die Betriebe deren Honorierung als *Gewährung von Vergünstigungen*, nicht als selbstverständlichen Teil betrieblicher Personalplanung.

„Die Teilnahme am Werkunterricht führt zwar zu keinen Anrechten, wirkt sich insgesamt aber doch für den Betroffenen positiv aus.“

„Im Rahmen der erzielten Qualifikation wird der Entsprechende berücksichtigt. Bei Offensein einer entsprechenden Stelle ergibt sich ein informelles Plus, aber zu echten Anrechten führt die Weiterbildung nicht.“

Zwar ergibt sich also aus der Weiterbildung für den Arbeitnehmer ein „*informelles Plus*“, ob und inwieweit dieses honoriert wird, bleibt im Belieben des Betriebs. Die traditionelle Beförderungspraxis, daß Aufstieg „gewährt“ wird, bleibt damit erhalten. Daß in den meisten Betrieben kaum ein Zusammenhang zwischen Personalplanung und Gestaltung betrieblich geförderter Weiterbildung sowie Auswahl der Weiterbildungsteilnehmer existiert, Weiterbildungsförderung also kaum systematisch in die „Personalentwicklung“ integriert ist, weist ebenfalls in diese Richtung.

Zuweilen verkehrt sich die Bedeutung von „Anrechten“ ins Gegenteil,

⁵⁹ Diese Frage wurde in der Untersuchung „Einsatz von Facharbeitern“ an Personalmanagement metallverarbeitender Betriebe gestellt. Angesichts des eindeutigen Ergebnisses wurde auf eine Wiederholung dieser Frage in der vorliegenden Untersuchung verzichtet.

In der Befragung von Facharbeitern ergab sich, daß viele, die in irgendeiner Form Weiterbildung betrieben, darauf keine ‘Anrechte’ ableiten. Weitgehend wird als selbstverständlich hingenommen, daß die Honorierung der erworbenen Qualifikation im Belieben des Betriebs steht.

Vgl. Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.: „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“, Berlin 1973, S. 33.

nämlich wenn der erfolgreiche Abschluß einer bestimmten Weiterbildungsveranstaltung erst zur Erlangung oder Sicherung einer Position verlangt wird.

„Die Vorarbeiter oder Meister, die diesen Kurs besuchen, befinden sich zum größten Teil bereits in einer entsprechenden Position. Erst durch diese Kurse sind die Positionen wirklich gesichert.“

Die Frage, wie weit der *Zugang* zu bestimmten Positionen an durch Weiterbildung zu erwerbende Qualifikationen geknüpft ist, kann – neben dem Anrechtsaspekt – als eine weitere wichtige Dimension der institutionellen Einbeziehung von Weiterbildung in die betriebliche Personal- und Einsatzpolitik gesehen werden.

Die Tatsache, daß der Zugang zu bestimmten Positionen, etwa einer Meisterposition, nur über den Erwerb bestimmter formaler Qualifikationsnachweise, etwa der Meisterprüfung, möglich ist, bedeutet, daß bei der Besetzung solcher Positionen nur auf Kandidaten zurückgegriffen werden kann, die eben über solche formalen Qualifikationsnachweise verfügen bzw. bereit und in der Lage sind, diese zu erwerben. Das wäre eine Einschränkung des betrieblichen Entscheidungsfreiraums.

Auch hier wird die Neigung deutlich, sich *verbindlichen Regelungen zu entziehen*. Zwar gibt etwa die Hälfte der Betriebe an, daß die Besetzung bestimmter Positionen an gewisse formale Qualifikationsnachweise geknüpft sei, meist handelt es sich aber eher um „Sollte“-Regelungen.⁶⁰

„Die Chancen sind natürlich mit einem solchen Kurs besser, unbedingte Voraussetzung ist dieser Kurs jedoch nicht.“

„Die Meisterprüfung ist weithin eine Voraussetzung für die Meisterstelle, aber auch da gibt es Ausnahmen. In der Praxis ist es so, daß die meisten Abteilungsleiter vorher auf Kursen gewesen sind, aber auch das ist keine Vorschrift.“

So wurde z.B. in einem Betrieb vom Ausbildungsleiter erklärt: „Es kann natürlich keiner Meister werden, der nicht die Meisterprüfung hat“, bei Durchsicht der betrieblichen Statistik jedoch festgestellt, daß bis in die Gegenwart Meister ohne diese Voraussetzung ernannt wurden.

Zu den Positionen, deren Besetzung an formale Qualifikationsnachweise geknüpft ist, zählen vor allem die des Meisters und anderer technischer Angestellter. Dagegen wird bei höheren Vorgesetztenpositionen kaum je der Nachweis von solchen Qualifikationen vorausgesetzt.

⁶⁰ Auch diese Frage wurde lediglich in der Studie „Einsatz von Facharbeitern“ in metallverarbeitenden Betrieben gestellt.

Wieder ist die Tendenz erkennbar, Regelungen so zu gestalten, daß sie den Entscheidungsspielraum bei der Stellenbesetzung kaum einengen, vielmehr zusätzliche Auflagen und Belastungen für die Bewerber um diese Positionen beinhalten.

7) Die Auswahl der Weiterbildungsteilnehmer

Die Tatsache, daß es den Betrieben gelungen ist, weitgehend ohne Absicherung durch formale Verpflichtung der Weiterbildungsteilnehmer wie auch ohne Gewährung von Anrechten auszukommen, wirft die Frage auf, welche anderen Instrumente sie einsetzen, um die mit der Weiterbildungsförderung verbundenen möglichen Risiken zu reduzieren.

Eine wichtige Rolle spielt zweifellos die *Regelung des Zugangs* zu betrieblich geförderten Weiterbildungsveranstaltungen. Allgemein kann gelten: Je „offener“ die Zugangsregelung, je mehr also die Entscheidung über die Teilnahme den einzelnen Belegschaftsmitgliedern überlassen bleibt, desto geringer die Steuerungsmöglichkeiten für den Betrieb.

Tendenziell ist zu erwarten, daß mit offenen Zugangsregelungen größere Risiken für den Betrieb verbunden sind. Eine zu restriktive Behandlung des Zugangs zu Weiterbildungsveranstaltungen birgt andererseits die Gefahr in sich, daß deren Wert als motivierendes Instrument sinkt. Zugleich kann eine restriktive Selektion der Teilnehmer zu erhöhten Erwartungen in bezug auf die Honorierung der Weiterbildung führen.

Selbstverständlich wird der Aspekt der Selektion nur dort relevant, wo vom Betrieb Leistungen erbracht werden (finanzielle Unterstützung, Freistellung während der Arbeitszeit, Bereitstellung von Lehrveranstaltungen).

Vereinfacht lassen sich *drei Formen der Zugangsregelungen* unterscheiden.

- Die Arbeitnehmer können sich *selbst* zu den geförderten Weiterbildungsveranstaltungen *melden*; es besteht keine betriebliche Selektion der Teilnehmer.
- Die Arbeitnehmer können sich um die Teilnahme an einem Kurs *bewerben*; aus diesem Kreis werden die Teilnehmer von den Vorgesetzten oder durch zentrale Stellen *ausgewählt*.
- Die Arbeitnehmer werden von Betriebsseite zur Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen *eingeladen*; entweder vom betrieb-

lichen Vorgesetzten oder von Zentralabteilungen (wie Ausbildungsabteilung oder Personalabteilung).

Jeder dieser Wege bietet für den Betrieb bestimmte Kombinationen von Vor- und Nachteilen.

Bei der völlig offenen Zugangsregelung fehlt für den Betrieb die Möglichkeit, den Teilnehmerkreis – und damit natürlich das spätere Angebot an Qualifikationen – zu steuern; daraus ergibt sich die Gefahr, daß „unerwünschte“ Personen gefördert werden. Andererseits bedeutet dieser Weg für den Betrieb eine gewisse Entlastung, da die Eigenmeldung klar definiert, daß das Verwertungsrisiko der Weiterbildung beim Teilnehmer selbst liegt.

Wird die Auswahl durch betriebliche Vorgesetzte (etwa Meister, Abteilungsleiter) gesteuert, so verringert sich zwar die Wahrscheinlichkeit, daß „unerwünschte“ Personen in den Genuß betrieblicher Weiterbildungsförderung kommen, andererseits kann aber angenommen werden, daß sich das Erwartungsniveau erhöht.

Zwischen einem Drittel und einem Viertel der Veranstaltungen können von den Mitarbeitern auf eigene Initiative besucht werden. Bei etwa der Hälfte der Veranstaltungen schlagen die Vorgesetzten den Teilnehmerkreis vor, während bei den restlichen Veranstaltungen zentrale Abteilungen (Personalabteilung, Ausbildungs- oder Weiterbildungsabteilung) zur Teilnahme einladen. (Vgl.

Tabelle 4 a)⁶¹

Relativ geringe Unterschiede ergeben sich bei der Aufgliederung dieser Angaben nach einzelnen Qualifikationsgruppen.

Grundsätzlich zeigt sich die Tendenz, die Teilnahme an „teureren“ sowie an positionsrelevanten Veranstaltungen betrieblich zu steuern, dagegen vor allem für Kurse, die an sich wünschenswerte, aber nicht zentrale Qualifikationen vermitteln, freien Zugang zu gewähren.

In einigen der untersuchten Großunternehmen wird das Weiterbildungsprogramm ausdrücklich in ein offenes und ein geschlossenes Programm unterteilt. Die Teilnahme an offenen Programmen ist allen Belegschaftsmitgliedern zugänglich. Die Kurse haben allgemeinbildenden Charakter. Die Teilnahme an geschlossenen Programmen wird durch die Vorgesetzten oder Zentralabteilungen bestimmt. Ihr Inhalt ist meist arbeitsplatzspezifisch oder betriebsspezifisch.

Aus den Einzelgesprächen, den Fallstudien und schließlich auch aus den Belegschaftsbefragungen ergab sich, daß bis heute das Problem der

⁶¹ Diese Angaben beziehen sich jeweils auf den ganzen Teilnehmerkreis der jeweiligen Veranstaltungen. Nicht berücksichtigt werden konnte in der Erhebung die Möglichkeit, daß an einzelnen Veranstaltungen ein Teil aus eigener Initiative, ein anderer Teil auf Einladung des Betriebs teilnimmt. Solche „gemischten“ Veranstaltungen dürften aber eine Ausnahme sein und die sich daraus ergebende Fehlerquelle nicht allzu sehr ins Gewicht fallen.

Auswahl der Weiterbildungsteilnehmer in den Betrieben relativ *wenig konfliktträchtig* ist. Das könnte darauf hindeuten, daß ein großer Teil der angebotenen Programme nur bedingt positionsrelevant und daß auch der Druck auf die Teilnahme an betrieblich geförderten Weiterbildungsveranstaltungen (noch) nicht allzu groß ist. Hierbei muß allerdings offen bleiben, wieweit nicht die durch das AFG geschaffenen Möglichkeiten, sich außerhalb des Betriebs weiterzubilden, dazu beitragen, diesen Druck zu reduzieren.

8) Die inhaltliche Gestaltung

Eine weitere Möglichkeit für den Betrieb, die personalpolitische Bedeutung von durch ihn geförderten Weiterbildungsmaßnahmen zu beeinflussen, stellt deren inhaltliche Gestaltung, wie auch die Bestimmung der formalen Qualifikationen, die sie vermitteln, dar. Mit inhaltlicher Gestaltung ist hier sowohl die Zusammensetzung des Angebots an Weiterbildungsveranstaltungen gemeint, wie auch das Unterrichtsprogramm einzelner Kurse. In beiden Dimensionen steht dem Betrieb ein großer Gestaltungsspielraum offen, ist er doch zumeist durch keinerlei Vorschriften oder Auflagen gebunden. Lediglich dort, wo öffentlich definierte Qualifikationsnachweise erworben werden sollen, ergeben sich Einschränkungen dieses Spielraums.

Die inhaltliche Gestaltung der Weiterbildung ist für das betriebliche Interesse vor allem unter dem Gesichtspunkt des möglichen Einsatzbereichs der Qualifikation, zu der die Weiterbildung führt, interessant. In dem Maße, in dem die Qualifizierung betriebsbezogen, d.h. auf spezifische betriebliche Anforderungen und Verhältnisse zugeordnet, erfolgt, reduzieren sich die Verwertungsmöglichkeiten der erlangten Qualifikation in anderen Betrieben und steht damit *keine Erhöhung der zwischenbetrieblichen Mobilitätsfähigkeit zu erwarten*.

Je mehr die Weiterbildung auf enge Einsatzbereiche innerhalb des Betriebs, wie etwa auf einen einzigen oder wenige Arbeitsplätze gerichtet ist, desto mehr wird diese Verwertbarkeit der erlangten Fähigkeiten und Kenntnisse auch im betrieblichen Bereich eingeschränkt und damit die *innerbetriebliche Mobilitätsfähigkeit reduziert*.

Allgemein läßt sich sagen, daß das betriebliche Interesse darauf gerichtet sein muß, ohne die zwischenbetriebliche Mobilitätsfähigkeit der Belegschaft zu erhöhen, Flexibilität beim Einsatz von Arbeitskräften innerhalb des Betriebs zu schaffen.

Eine Gliederung der Inhalte der angebotenen oder geförderten Weiter-

bildungsveranstaltungen zu analytischen Zwecken stößt auf erhebliche Schwierigkeiten. Die angegebenen Titel der einzelnen Kurse oder Vorträge lassen häufig nur eine sehr allgemeine inhaltliche Zuordnung zu; eine weitergehende Differenzierung, etwa nach der unter analytischen Aspekten besonders interessierenden Dimension der Allgemeinheit bzw. Betriebsbezogenheit, hätte ein genaues Studium der Curricula der einzelnen Kurse gefordert, was weit über die Möglichkeiten der vorliegenden Studie hinausgegangen wäre.

So ist hier nur eine sehr generelle quantitative Zuordnung zu eher formalen Kategorien möglich. Zunächst seien die *Schwerpunkte* der Weiterbildungsbemühungen für die *verschiedenen Qualifikationsgruppen* etwas genauer beschrieben.

- Das Schwergewicht der Weiterbildung von *Führungskräften* liegt eindeutig bei der Ausbildung in Führungstechniken („Menschenführung“) sowie Management-techniken und Betriebswirtschaft. In fast allen Unternehmen gehören diese Themenkreise zum Standardprogramm der Führungsausbildung (in 79 Betrieben).

- Vorherrschend bei der Weiterbildung von *technischen Angestellten* sind Kurse über Spezialprobleme, wie z.B. Strahlenschutz, Lasertechnik, Spritzgußtechnik, Netzplantechnik, Wertanalyse u.ä.) (in 71 Betrieben). Auch die Vermittlung von Verhandlungstechnik, Verkaufsschulung und Kostenrechnung nimmt breiten Raum ein (in 18 Betrieben). Oft dient die Weiterbildung von technischen Angestellten der Förderung des Führungsnachwuchses (in 20 Betrieben). Selten (in 6 Betrieben) sieht das betriebliche Weiterbildungsprogramm die Ausbildung von technischen Angestellten zu Technikern und graduierten Ingenieuren vor.

- Schwerpunkte der Schulung von *kaufmännischen Angestellten* sind: Verkaufsschulung, z.B. Marketing-Seminare und Verkäuferschulungen (in 35 Betrieben);

EDV-Kurse (in 36 Betrieben);

Kurse über Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre, Budgetierung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Lohnsteuerfragen, Kostenrechnung (in 52 Betrieben); Informationsveranstaltungen über betriebliche Zusammenhänge (in 16 Betrieben);

Sprachkurse (vor allen in Betrieben, die exportorientiert oder mit ausländischen Unternehmen verbunden sind (in 12 Betrieben);

- Kurse in Steno, Maschinenschreiben, Korrespondenz, Deutsch (in 8 Betrieben).

- Zur Weiterbildung von *Facharbeitern* werden v.a. angeboten: Refa-Lehrgänge, Schweißerlehrgänge, Meß- und Regeltechnik, Elektronik/Elektrotechnik und neue Fertigungstechniken (in 48 Betrieben). Weiterbildungsveranstaltungen zur Rekrutierung des unteren Führungsnachwuchses (in 22 Betrieben), Vorbereitungslehrgänge zur Meisterprüfung; vorbereitende Lehrgänge zur Technikerprüfung (in 7 Betrieben).

- Die Weiterbildungsprogramme für *angelernnte/ungelernte Arbeiter* lassen sich

vor allem unter zwei Kriterien subsumieren:

Einführung am Arbeitsplatz (8 Betriebe);

Sprachkurse für Ausländer (5 Betriebe);

Weiterbildung zu qualifizierten angelernten Arbeitern bzw. Facharbeitern: Umschulung von Arbeitern aus landwirtschaftlichen oder handwerklichen Berufen (4 Betriebe); Förderlehrgänge für qualifizierte Angelernte, um die Facharbeiterprüfung nachzuholen (3 Betriebe); Schulung von Jungarbeitern zu Angelernten oder Facharbeitern⁶² (2 Betriebe); für weibliche ungelernte oder angelernte Arbeiterinnen in Stenographie, Maschinenschreiben (3 Betriebe); Schulung zum Vorarbeiter, Maschinenführer, Kolonnenführer (4 Betriebe).

Neben Weiterbildungsmaßnahmen für bestimmte Qualifikationsgruppen gibt es in, meist größeren, Betrieben ein zum Teil sehr umfangreiches *Weiterbildungsangebot das allen Belegschaftsmitgliedern* und oft auch deren *Angehörigen zugänglich ist* (in 15 Betrieben). Die Kurse werden meist (in 10 Betrieben) getrennt von den übrigen Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. In ihrem Aufbau ähneln sie den Programmen von Volkshochschulen.

Die Mehrzahl der Kurse ist berufsorientiert: Z.B. Kurse in EDV, Mathematik, Elektrotechnik, Sprachen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Marktforschung, Buchführung, Korrespondenz, Maschinenschreiben.

Ein kleiner Teil der Kurse ist nur indirekt berufsbezogen:

Rhetorik, Psychologie, Verhaltenspsychologie, Gruppendynamik, schnelleres Lesen usw.

Die übrigen Veranstaltungen stehen mit der beruflichen Tätigkeit in keinem Zusammenhang: Hobbykurse (Sport), Photographieren, Schach, Zeichnen und Malkurse usw.). Kurse über Erziehungsfragen und medizinische Themen („Das Kind und seine Familie“, „Erste-Hilfe-Lehrgänge“, „Gesundheit-Krankheit“) sowie Veranstaltungen über gesellschaftspolitische und kulturelle Themen („Japan ohne Fächer“, „Venedig und seine Lagune“, „von Hegel zu Marx“, „Die berufstätige Frau in unserer Gesellschaft“ usw.).

In Betrieben, die ihren Mitarbeitern ein volkshochschulähnliches

62 Diese meist zwei- bis dreijährige Ausbildung für Jugendliche ist nur bedingt mit einer Lehrausbildung vergleichbar. So wurden z.B. in einem Unternehmen die Jugendlichen im ersten Ausbildungsjahr in allgemeinen Fächern wie Deutsch, Rechnen, Sozialkunde, Werken und Sport unterrichtet. Im zweiten Ausbildungsjahr wird in Anlehnung an die Berufsbildungspläne für Lehrlinge unterrichtet. Im dritten Ausbildungsjahr werden die Jugendlichen an Maschinen ausgebildet. Darüberhinaus besteht für Teilnehmer, die sich „eignen“, die Möglichkeit, nach dem 1., 2. oder 3. Ausbildungsjahr in eine Lehre überzuwechseln (wobei die bisherige Ausbildung nicht angerechnet wird). Nach Abschluß der Ausbildung, die von der IHK nicht anerkannt wird, werden die Jugendlichen als qualifizierte Angelernte eingestellt. Für ungelernte Mädchen gibt es auf dem kaufmännischen Sektor einen ähnlichen Ausbildungsgang, nach dessen Abschluß sie als Stenotypistinnen eingesetzt werden oder einfache Bürotätigkeiten verrichten. Die Teilnehmerzahl an diesem Ausbildungsprogramm ist beträchtlich: in einem der beiden Unternehmen nehmen etwa 180 Jugendliche daran teil – im Vergleich dazu werden etwa 150 Lehrlinge ausgebildet. Der Anteil der ungelernten Jugendlichen, die noch während ihrer Ausbildungszeit in eine Lehre überwechseln oder nach Beendigung ihrer Ausbildungszeit in eine Lehre eintreten, beträgt etwa 25 %; bei den Mädchen sind es etwa 50 %, die anschließend mit einer Ausbildung als Bürohilfin beginnen.

Weiterbildungsprogramm anbieten, macht die Zahl der Veranstaltungen oft mehr als die Hälfte des gesamten Weiterbildungsangebots aus.

So bietet z.B. ein Chemieunternehmen mit rund 6.000 Arbeitskräften etwa 40 Weiterbildungsprogramme für bestimmte Zielgruppen an, an denen jährlich etwa 2.500 bis 3.000 Belegschaftsmitglieder teilnehmen. Etwa gleich groß ist die Zahl der allgemein zugänglichen Veranstaltungen, deren Teilnehmerzahl jährlich zwischen 500 und 800 schwankt. An Sprachkursen (Englisch, Französisch) nehmen etwa 150 Belegschaftsmitglieder teil. Die etwa 20 Hobbykurse werden jährlich von etwa 300 bis 500 Belegschaftsmitgliedern besucht (Briefmarkensammeln, Linolschneiden, Tanzen, Brettspiele, Photographieren). Schließlich gibt es noch etwa 20 kulturelle Veranstaltungen, z.B. Film, Musik, Theater, Literatur, Kunst, Erziehungsfragen, gesellschaftspolitische Themen, Reisen usw. An diesen Veranstaltungen nehmen jährlich etwa 300 bis 500 Belegschaftsmitglieder teil.

Versucht man rückblickend, das gesamte Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen, das zum Teil auf bestimmte Zielgruppen gerichtet ist, zum Teil den Gesamtbelegschaften offensteht, danach zu beurteilen, wie groß der mögliche Einsatzbereich der vermittelten Qualifikationen ist, so läßt sich folgende Unterscheidung treffen.

Ein Teil der Kurse ist ausschließlich oder überwiegend *produkt- oder arbeitsplatzspezifisch* ausgerichtet. In diese Kategorie fallen beispielsweise die formalisierte Einweisung am Arbeitsplatz und die auf bestimmte Produkte gerichtete Verkaufsschulung.

Andere Veranstaltungen dienen der Vermittlung überwiegend *betriebs-spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten*, z.B. über bestimmte organisatorische oder technische Zusammenhänge des Betriebs.

Die Mehrheit der Kurse ist entweder *berufsspezifischer Art*, d.h. sie dienen der Erweiterung, Verbesserung, Erneuerung der beruflichen Qualifikation oder dem beruflichen Aufstieg, oder sie sind *allgemeinbildend* wie die Bildungsprogramme, die allen Belegschaftsmitgliedern offenstehen.

Für die Kurse, die vor allem produkt-, arbeitsplatz- oder betriebs-spezifische Qualifikationen vermitteln, ist kennzeichnend, daß die erworbenen Qualifikationen nur in engen Bereichen verwertbar sind. Daraus ergibt sich für den Arbeitnehmer keine Verbesserung, sondern eher eine Verminderung seiner Mobilitätschancen.

Die Verwertbarkeit der durch betriebliche Weiterbildung erzeugten berufsfachlichen Qualifikationen ist schwieriger zu beurteilen. Entscheidend ist ihre Gestaltung: Sind die erworbenen Qualifikationen außerhalb des Einzelbetriebs ohne Schwierigkeiten vermarktbare oder sind sie mehr oder weniger *betriebsbezogen* und ihre Übertragbarkeit dadurch eingeschränkt?

Wichtig ist außerdem, ob die Teilnehmer der Weiterbildungskurse einen allgemeinen, d.h. von anderen Betrieben *anerkannten Qualifikationsausweis* erhalten. Bei einem großen Teil der fachlichen Weiterbildung ist dies nicht der Fall. Vielfach wird die Teilnahme gar nicht registriert, gelegentlich nur auf ausdrücklichen Wunsch des Teilnehmers in der Personalkartei vermerkt, ohne daß ein Zeugnis oder zeugnisähnliches Zertifikat ausgestellt würde.

Das gilt insbesondere für einen Großteil der Führungskräfte-schulung, die ihrerseits ja wiederum einen beträchtlichen Anteil der gesamten Weiterbildungsveranstaltungen ausmacht.

Aber selbst Kurse, die zu allgemeingültigen Qualifikationsnachweisen führen, wie Meisterprüfung oder REFA-Schein, verändern in vielen Fällen nicht grundlegend den Einsatzbereich der Gesamtqualifikation des Arbeitnehmers. Zwar werden Qualifikationsnachweise erworben, die – so sollte man meinen – auch allgemein auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sind. Sie gewinnen jedoch ihren wirklichen Wert erst in Verbindung mit dem jeweiligen betrieblichen Erfahrungshintergrund. Die wichtigste Qualifikationsbasis des *Meisters* z.B. war und ist seine betriebliche Erfahrung, seine intime Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse und Zusammenhänge. Der formale Qualifikationsnachweis der Meisterprüfung, ohne Verknüpfung mit dem spezifischen betrieblichen Erfahrungshintergrund, wird nur in Ausnahmefällen ausreichen, die Besetzung einer Meisterposition zu legitimieren.

Ähnliches dürfte für den *Refa-Schein* zutreffen, der erst in Kombination mit der Vertrautheit mit den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen und der langjährigen Betriebserfahrung, über die Facharbeiter im allgemeinen verfügen, seinen besonderen Wert für den Betrieb erhält.

Anders dürfte sich die Situation bei der *Technikerprüfung* darstellen. Sie scheint eher Qualifikationen zu umschließen, die auch losgelöst von betriebspezifischen Erfahrungen verwertbar sind. Deshalb dürfte die Abwanderungsgefahr von Facharbeitern, die die Technikerprüfung bestanden haben, größer sein. Dies wird von den Betrieben offensichtlich auch so gesehen: Kommt die Abwanderungsgefahr von weitergebildeten Arbeitern zur Sprache, wird selten auf die Refa- oder die Meisterprüfung, häufig jedoch auf die Technikerprüfung hingewiesen.

So ist es nur konsequent, daß im Vergleich zur Meisterprüfung oder zum Refa-Schein der Erwerb der Technikerqualifikation verhältnismäßig selten (nur in 7 Betrieben) gefördert wird.

Hier ist anzumerken, daß die Förderung von Mitarbeitern bei ihrem Technikerstudium gegenüber früher zurückgegangen ist. In mehreren Betrieben berichten

die Ausbildungsleiter, daß Facharbeiter nach der Weiterbildung zum Techniker abgewandert seien, und man deshalb die Förderung der Technikerausbildung eingestellt habe.

Schwerer abzuschätzen ist der Mobilitätseffekt von Kursen, die Kenntnisse auf gewissen *Fachgebieten* oder in allgemeinen Verfahrensweisen vermitteln bzw. vorhandenes Wissen vertiefen sollen (z.B. „Einführung in die Kostenrechnung“, „Einführung in die elektrotechnische Datenverarbeitung“, „Digitale Steuerungstechnik“, „Elektronische Bausteine der Steuerungs- und Rechentechnik“). Häufig handelt es sich dabei um noch neue Sachgebiete, um die Anwendung allgemeiner wissenschaftlicher Erkenntnisse auf ein spezifisches Fachgebiet („Angewandte Mathematik für Chemiker“, „Betriebswirtschaftslehre für Naturwissenschaftler und Diplomingenieure“, „Chemie für Kaufleute“) oder um Fachgebiete, die quer zu der etablierten Teilung der Disziplinen liegen (z.B. „Fotografische Meßtechnik“, „Elektronik im Tiefdruck“). Bei diesen in der Regel stark spezialisierten Kenntnissen ist aber anzunehmen, daß die Wahrscheinlichkeit alternativer Verwendungsmöglichkeiten von vornherein wegen des geringen Bedarfs auf regionalen Arbeitsmärkten begrenzt ist.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß ein großer Teil der betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen inhaltlich so gestaltet ist, daß der zu *erwartende Qualifikationszuwachs nur in geringem Umfang mobilitätsfördernd* sein dürfte.

VI. Betriebliche Weiterbildungspolitik als Reaktion auf veränderte Anforderungen

In den einführenden Überlegungen wurden die Bedingungskonstellationen skizziert, unter denen für den Einzelbetrieb die Förderung und Steuerung der Weiterbildung von Arbeitnehmern sinnvoll erscheint bzw. aus denen sich bestimmte Interessen der Betriebe an Weiterbildung ableiten lassen.

Folgende Entwicklungstendenzen wurden aufgezeigt, aus denen sich „Anreize“ zur betrieblichen Weiterbildung ergeben können:

- Die aus technisch-organisatorischen Veränderungen sich ergebenden zusätzlichen Qualifizierungsanforderungen können nicht mehr nur mittels Qualifizierung während und durch die Arbeit bewältigt werden, sie erfordern vielmehr organisiertes, „schulisches“ Lernen. d.h. formalisierte Weiterbildung.
- Die langanhaltende Arbeitskräfteknappheit und das daraus resultierende Zusammenbrechen der verschiedenen Teilarbeitsmärkte, insbesondere für qualifizierte Arbeitskräfte, und die gestiegene Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeitsmarkts führen zu größeren Anforderungen an die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes sowie an die Abschirmung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes vor dem Zugriff von außen. Betriebliche Weiterbildung wachsen in diesem Zusammenhang konkrete Funktionen zu.
- Das allgemein erhöhte Erwartungsniveau der Mitarbeiter in bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsgestaltung legen betriebliche Förderung von Weiterbildung nahe.

Abschließend soll nun versucht werden zu überprüfen, wieweit diese Entwicklungen tatsächlich für die Weiterbildungspolitik der Betriebe bestimmend waren, d.h. ob sich ein Bezug zwischen spezifischen Formen betrieblichen Weiterbildungsengagements und den beschriebenen Bedingungskonstellationen herstellen läßt.

Dies kann anhand des zur Verfügung stehenden Informationsmaterials nur in sehr grober und überschlägiger Weise geschehen, da für eine

genauere Zuordnung wesentlich detailliertere Informationen über Struktur und Inhalte betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen wie über die dahinterliegenden Entscheidungsprozesse notwendig wären. So können nur einige allgemeine Tendenzen nachgezeichnet werden, ohne daß systematisch auf Strukturzusammenhänge auf der Ebene des Einzelbetriebs eingegangen wird. Zweifellos kann unterstellt werden, daß von technisch-organisatorischen Veränderungen zusätzliche Qualifikationsanforderungen – und damit auch Impulse zur Förderung von Weiterbildung – ausgehen. Daraus ist jedoch noch nicht zu schließen, daß diese Impulse für die gegenwärtigen Formen betrieblicher Weiterbildung prägend waren, bzw. daß die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung primär an dem Ziel orientiert ist, solche technisch-organisatorischen Veränderungen vorzubereiten und zu bewältigen.

1) Der technische Wandel

Schon die *Begründung*, die von den Angehörigen des Managements für die Initiierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen gegeben wurden, beziehen sich nur selten auf konkrete technologische oder organisatorische Veränderungen, aus denen zusätzlicher Qualifikationsbedarf abzuleiten wäre, sondern bleiben im Regelfall allgemein und unspezifisch.

In den meisten Betrieben lassen sich nur verhältnismäßig lose Beziehungen zwischen technologischen Veränderungen bzw. neu auftretenden Qualifikationserfordernissen und den Weiterbildungsaktivitäten feststellen. Nur *selten* besteht ein eindeutiger *zeitlicher oder ursächlicher Zusammenhang* zwischen bestimmten technisch-organisatorischen Veränderungen und der Initiierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen. Nur *selten* erfolgt in den untersuchten Betrieben Weiterbildung *antizipatorisch*, d.h. auf anstehende Veränderungen hin orientiert, um deren mögliche Anforderungen vorwegzunehmen.

Am ehesten war ein solcher Bezug bei der Einführung von EDV festzustellen, die zusätzliche Qualifikationsanforderungen stellt und zur Einführung institutionalisierter betrieblicher Weiterbildung führte, und in Druckereibetrieben, die ihren bisherigen Facharbeiterstamm aufgrund der Einführung neuer Drucktechniken umschulen lassen mußten.

Untersuchungen, die sich mit dem Prozeß der Einführung technisch-organisatorischer Innovation befassen, zeigen, daß *Neuerungen* häufig mit einem erstaunlich *geringen Aufwand an institutionalisierter be-*

trieblicher Weiterbildung der betroffenen Arbeitskräfte bewältigen werden.

In einer Untersuchung über die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen wird festgestellt, daß es „sich bei der Schulung des Bedienungs-personals nahezu ausschließlich um direkte Einweisung am Arbeitsplatz handelt; dies gilt sowohl für die Einführung beim Hersteller als auch im jeweiligen Verwenderbetrieb. Systematische Schulung in Form von Kursen, in denen z.B. Kenntnisse über das Funktionieren der numerischen Steuerung oder der Verbindungselemente zwischen Steuerung und Werkzeugmaschinen vermittelt werden, sind für das Bedienungspersonal nur in wenigen Ausnahmefällen durchgeführt worden.“⁶³

„Insgesamt wurde . . . ein – angesichts der Komplexität der technologischen Entwicklung – erstaunlicher Mangel an Institutionalisierung der Qualifizierungsprozesse deutlich, der zusammen mit dem weitgehenden Fehlen einer systematischen Personalplanung und -auswahl die Schlußfolgerung zuläßt, daß die Betriebe der Problematik personeller Umstellung im Zuge der Einführung technischer Neuerungen relativ geringe Bedeutung zumessen, vielmehr von einer hochgradigen Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ihrer Arbeitskräfte ausgehen.“⁶⁴

Aufschlußreich ist auch das Beispiel eines größeren Maschinenbauunternehmens mit etwa 5000 Beschäftigten, in dem in den vergangenen Jahren die Produktion in sehr starkem Maße umgestellt wurde.

Aufgrund dieser Umstrukturierung – Verlagerung der Fertigung von Haushaltsmaschinen (Serienfertigung) auf Industriemaschinen (kleine Serien und Einzel-fertigung) – Mitte der fünfziger und zu Beginn der sechziger Jahre vollzog sich ein Wandel in der Qualifikationsstruktur der Belegschaft.

Dies führte nicht zu einer Entqualifizierung, sondern im Gegenteil – da man zum Teil von Fließbandfertigung zu der Fertigung von kleinen Serien oder Einzelstücken übergang – eher zu einer Höherqualifizierung der Belegschaft in den Fertigungsabteilungen.

Ein Zusammenhang zwischen diesen produktionstechnischen Maßnahmen und der Einführung bzw. Ausweitung vorhandener betrieblicher Weiterbildungs-kapazitäten konnte nicht festgestellt werden. Zwar hatte die Weiterbildung in diesem Unternehmen bereits eine längere Tradition, „sie beschränkt sich jedoch fast ausschließlich auf allgemeinbildende Veranstaltungen und die Förderung einzelner begabter Kinder von Belegschaftsangehörigen.

Erst Mitte der sechziger Jahre, als die Lage auf dem Arbeitsmarkt sich verschärfte, begann man in größerem Umfang, Weiterbildung stärker tätigkeits- und berufsbezogen durchzuführen. So lag ein Schwerpunkt der Bildungsarbeit vor allem in der Ausschöpfung von Qualifikationsreserven unter den ungelerten Jugendlichen und den angelernten Arbeitern (systematische Schulung von ungelerten Jugendlichen zu qualifizierten Angelernten und Facharbeitern, berufsbe-gleitende Lehre für angelernte Arbeiter).

63 Schultz-Wild, R., Weltz, F.: „Technischer Wandel und Industriebetrieb, die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der BRD“, Frankfurt 1973, S. 154.

64 Schultz-Wild, R., Weltz, F.: „Technischer Wandel und Industriebetrieb“, a.a.O., S. 177.

Eine Analyse der gruppenspezifischen *Schwerpunkte* betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zeigt, daß diese häufig nicht bei den Gruppen liegen, die am meisten von technisch-organisatorischen Veränderungen betroffen werden (z.B. Facharbeiter, gewisse Gruppen kaufmännischer oder technischer Angestellter), sondern vielmehr bei Gruppen, für die ein solcher direkter Bezug weniger gegeben sein dürfte (etwa Führungskräfte).

So erhielten z.B. in einem größeren Chemieunternehmen während einer Umstellungsphase der Produktion, in der ein Großteil der bisherigen Produktion (Verarbeitung von Naturprodukten) durch die Herstellung von Kunststoff ersetzt wurde, die betroffenen Arbeitnehmer im Produktionsbereich keinerlei systematische Schulung. Gleichzeitig führte das Unternehmen aber umfangreiche Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte und einen Teil der Angestellten durch. Hierbei handelte es sich vor allem um Kurse über Menschenführung, Managementtechniken und Sprache.

Schließlich ergab die vergleichende Untersuchung einzelner Betriebe bzw. Branchen keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Tempo *technologischer Veränderungen* und der *Intensität von Weiterbildungsbemühungen*.

Darf aus den hier angeführten Befunden zwar nicht gefolgert werden, daß überhaupt kein Zusammenhang zwischen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen und dem betriebsspezifischen Charakter und Tempo der technisch-organisatorischen Innovation besteht, so lassen sie doch auch zweifelhaft erscheinen, daß die betriebliche Weiterbildung ihrerseits die Entwicklung technisch-organisatorischer Veränderungen vorantreibt, d.h. als Mittel zur Förderung des „technischen Fortschritts“ von den Betrieben eingesetzt wird.⁶⁵ Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen scheinen vielmehr häufig eher veränderungsspezifisch zu erfolgen bzw. sogar der Neutralisierung eines anstehenden Veränderungsdrucks zu dienen. Technische oder organisatorische Veränderungen sollen mit Hilfe von Weiterbildung so bewältigt werden, daß das bestehende betriebliche soziale und hierarchische System möglichst wenig davon berührt wird.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Schulung zur „Menschenführung“. Die erhöhte Führungskraft des unteren und mittleren Managements soll es ermöglichen, Diskrepanzen zwischen der traditionellen betrieblichen Organisation, der hierarchischen Grundstruktur und den „neuen“ Anforderungen – ob diese durch technische oder soziale Gegebenheiten definiert sind – zu überbrücken.

65 Eine solche Wirkung läßt sich – zumindest indirekt – für die Entwicklung im öffentlichen Bildungssystem unterstellen: Die Verschiebung der Qualifikationsstruktur nach oben kann langfristig nicht ohne Folgen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisationen bleiben.

Das betriebliche Kooperations- und Herrschaftssystem kann so im wesentlichen gleich bleiben.

Insgesamt erfolgt der *Einsatz betrieblicher Weiterbildung* dem technisch-organisatorischen Wandel gegenüber eher „reaktiv“, d.h. auf bereits aufgetretene Anforderungen und Probleme *antwortend*“, und eher „konservativ“, d.h. mit der Zielsetzung, den *Veränderungsdruck*, dem das betriebliche System ausgesetzt ist, zu reduzieren.

2) Der Arbeitsmarkt

Untersucht man die Bedeutung des Arbeitsmarktes für das Verhalten der Betriebe im Weiterbildungsbereich, müßte konsequenterweise an der Beziehung zwischen der spezifischen Arbeitsmarktlage eines Betriebs und den getroffenen Weiterbildungsmaßnahmen angesetzt werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung war eine systematische Analyse auf der Ebene des Einzelbetriebs nicht möglich. Anhand einiger statistischer Indices lassen sich jedoch allgemeine Zusammenhänge aufzeigen. Stellt man den in Schaubild 1 markierten Anfängen betrieblicher Weiterbildung jeweils die Zahl der offenen Stellen und die *Arbeitslosenquote* der betreffenden Jahre als Maßgrößen der Arbeitsmarktergiebigkeit gegenüber, so läßt sich generell für die Nachkriegsperiode eine *Entsprechung* feststellen: Die Zunahme des Weiterbildungsengagements läuft parallel zur Verknappung der Arbeitskräfte. Der noch geringen Weiterbildungsaktivität der Betriebe in den fünfziger Jahren entspricht das damals noch gegebene Reservoir der zuwandernden qualifizierten Arbeitskräfte aus der DDR. Hingegen signalisiert der beträchtliche Schwund der Arbeitslosenziffer zu Ende der fünfziger Jahre die nahende Vollbeschäftigung: dem stehen in einigen Unternehmen erste Bemühungen um die Weiterbildung gegenüber.

In den sechziger Jahren korrespondiert dann die Zunahme betrieblicher Weiterbildung mit dem anhaltenden Arbeitskräftemangel. In scheinbarem *Widerspruch* zur Verknappungsthese steht allerdings die sprunghafte Zunahme von Betrieben, die während der Rezessionsphase 1966/67 mit der Förderung von Weiterbildung begonnen haben (nahezu ein Zehntel der untersuchten Betriebe). Diese Diskrepanz würde dann plausibel, wenn man den Arbeitgebern unterstellt, daß sie das Konjunkturtief in diesem Jahr als bereits überwunden ansahen und eine erneute Hochkonjunkturphase erwarteten. Unter diesem Aspekt könnte es zweckmäßig erscheinen, die temporäre

Unterbeschäftigung von Arbeitskräften in der Produktion durch den Einsatz von Weiterbildungsprogrammen nutzbringend zu überbrücken.

Diese Interpretation wird auch gestützt von dem Befund, daß die Ausgaben für Weiterbildung während der Rezession 1966/67 kaum gekürzt wurden. Von 75 Betrieben erklärten nur 9, das Weiterbildungsbudget gekürzt zu haben, wobei die Kürzung durchschnittlich bei 50 % lag.

Während also kurzfristige Konjunkturschwankungen kaum auf den Umfang betrieblicher Weiterbildung durchschlagen, steht die Wirksamkeit langfristiger Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt außer Zweifel.

3) Die Erwartungen der Arbeitskräfte

Wenig spricht dafür, daß bislang ein direkter, aus Erwartungen der Belegschaft resultierender Druck entscheidend für die Einführung oder die Expansion betrieblicher Weiterbildung war.

So scheinen bisher viele Betriebe ohne Schwierigkeiten eine Politik verfolgt zu haben, „schlafende Hunde“ nicht zu wecken, d.h. jeglichen Anreiz zur Weiterbildung von der Belegschaft fernzuhalten. Hierzu sind nicht nur die Betriebe zu rechnen, die bislang überhaupt noch nichts zur Förderung der Weiterbildung unternommen haben, sondern auch die Mehrzahl jener Betriebe, in denen nur wenige Belegschaftsmitglieder gefördert wurden oder in denen Weiterbildungsmaßnahmen auf die Schulung von Führungskräften beschränkt blieben.

Gegen die Existenz eines starken direkten „*Erwartungsdrucks*“ spricht auch, daß sich die Regelung des Zugangs zu betrieblich geförderten Weiterbildungsveranstaltungen meist als wenig kontrovers erwies.

Auch die Tatsache, daß nur in einem Drittel der Betriebe von einer Einbeziehung des Betriebsrats in die Programmgestaltung und die Auswahl der Teilnehmer berichtet wird (vgl. Tabelle 3 g) (wobei selbst diese Mitwirkung meist recht marginalen Charakter hat), deutet darauf hin, daß seitens der Belegschaft kein starker Druck auf betriebliche Weiterbildungsförderung ausgeübt wurde.

Daraus darf jedoch nicht geschlossen werden, daß der Aspekt der Motivierung von Belegschaftsmitgliedern für das betriebliche Weiterbildungsengagement keine Rolle gespielt hat. Dies wird schon aus den zahlreichen Äußerungen der befragten Angehörigen des Ausbildungsmanagements deutlich.

4) Betriebliches Weiterbildungsengagement als Lernprozeß

Bei Durchsicht des empirischen Materials ergibt sich zwar eine Reihe von Hinweisen, die es erlauben, einzelbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen als „Antwort“ auf bestimmte Bedingungskonstellationen zu interpretieren, denen gegenüber die herkömmlichen Formen betrieblicher Qualifizierungspolitik kaum mehr adäquat erscheinen.

Dieser Bezug zeichnet sich jedoch nur sehr allgemein und vielfach nur sehr undeutlich ab. Dies darf nicht allein auf die begrenzte Aussagekraft des verfügbaren Materials durchgeführt werden (um so mehr, als ja der „härteste“ Befund unserer Analyse die Feststellung war, daß nur selten ein direkter Zusammenhang zwischen technologischer oder organisatorischer Innovation und der Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen herzustellen war). Auch wenn eine detaillierte Analyse der betrieblichen Situation möglich war, wie in einigen der durchgeführten Fallstudien, war ein Bezug zwischen feststellbarer Bedingungskonstellation und betrieblichem Verhalten kaum herzustellen.

Bei der Interpretation dieses Befundes darf nicht übersehen werden, daß in vielen Betrieben Weiterbildungsmaßnahmen erst neueren Datums sind. Häufig fehlen noch klare *Zielkonzeptionen*. Man scheint erst am Anfang eines Lernprozesses zu stehen, der wesentlich durch die Auseinandersetzung mit den Handlungsbedingungen betrieblichen Weiterbildungsengagements gekennzeichnet ist.

Bei der Analyse der Anlässe, die zur Einführung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten führen können, wurde eine Reihe von Druck- und Problemsituationen skizziert, in der die bislang eingesetzten „orthodoxen“ personalpolitischen und organisatorischen Instrumente nicht mehr recht greifen: etwa die Schließung von Qualifikationslücken durch Neurekrutierung, die Motivierung durch höheren Lohnanreiz oder Aufstiegsperspektiven.

Die besonderen Bedingungen, die zur Einführung betrieblicher Weiterbildung führten, wiesen dieser eine gewisse *Lückenbüßerfunktion* zu. Wo andere Mittel versagten, erwartete man von Weiterbildung eine Lösung. Dabei dürfte häufig die Leistungsfähigkeit des Instruments „Weiterbildung“, seine Grenzen, seine besonderen Stärken und Schwächen, vor allem auch seine möglichen Folgewirkungen nicht ausreichend reflektiert worden sein. Dies mag dazu beigetragen haben, daß mit der Einführung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zum Teil *übertriebene*, unpräzise und vielfach sachfremde *Erwartungen* verknüpft waren, die nicht so sehr auf den durch Bildung gewonnenen Kenntniszuwachs gerichtet waren, der klar auf besondere

Qualifikationsanforderungen zu beziehen war, sondern eher darauf abzielten, das betriebliche, hierarchische, soziale und organisatorische System von anstehendem Veränderungsdruck abzuschirmen. Die besonderen Bedingungen der Einführung betrieblicher Weiterbildung führten gleichzeitig auch dazu, daß sich diese vielfach relativ *entlastet* und ohne Legitimationsprobleme, etwa in Bezug auf ihre „Rentabilität“ vollzog. Gerade die Breite der an Weiterbildung gerichteten Erwartungen läßt deren Wert selbst evident erscheinen. Das Fehlen von Bewährungs- oder Bedarfsermittlungen ist auf diesem Hintergrund zu verstehen, wie auch die außerordentlich große Varianz betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen, selbst in Betrieben mit ähnlich gelagerter Problemsituation. Wo ein klarer Bezug zwischen Weiterbildung und spezifischen Qualifikationsanforderungen fehlt, besteht auch eine große Handbreite möglicher Maßnahmen. Die Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen in den meisten Betrieben blieb auch zunächst meist *frei von innerbetrieblichen Konflikten*.⁶⁶ Da die Zielrichtung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen vielfach recht allgemein war, hatte sie zunächst nur geringe manifeste Bedeutung für betriebliche Einfluß- und Machtinteressen.

In keinem der untersuchten Betriebe wurde von größeren innerbetrieblichen Konflikten im Zusammenhang mit der Einführung von Weiterbildung berichtet. Nur vereinzelt wird von Kontroversen berichtet, etwa wenn Linienvorgesetzte „tüchtige“ – und damit häufig auch überlastete – Mitarbeiter nicht für Weiterbildung freisetzen. Nirgendwo scheinen aber solche Einzelkonflikte den Rang eines innerbetrieblichen Politikums bekommen zu haben, wie etwa bei der Auseinandersetzung um die Zuständigkeit für die Qualitätskontrolle. Allerdings ist die Bedeutung der *Eigeninteressen* des Ausbildungsmanagements nicht zu unterschätzen, seien diese durch ein grundsätzliches „berufliches“ Selbstverständnis, seien sie durch Karriereperspektiven konstituiert.⁶⁷

66 Dies wäre dann zu erwarten, wenn Weiterbildung fest mit Personalplanung und Personalentwicklung verknüpft wäre. Wo etwa erfolgreiche Absolvierung von Weiterbildungskursen Voraussetzung für die Besetzung bestimmter Positionen ist, kann die Weiterbildungsabteilung größeres Gewicht bei der Besetzung dieser Stellen gewinnen. In diesem Fall wäre eine Konfliktsituation zwischen Betriebsabteilungen und Ausbildungsabteilungen denkbar.

67 Dabei kann auch eine Rolle spielen, daß bei der Besetzung der für Weiterbildung zuständigen Positionen in starkem Maß auf Akademiker mit häufig noch geringer betrieblicher Erfahrung zurückgegriffen wird. Es wäre zu untersuchen, wie weit eine gewisse Akzentuierung betrieblicher Weiterbildungsprogramme (etwa das besondere Interesse an der Führungs-

Zweifellos dürften in vielen Betrieben auch *modische Momente* bei der Einführung betrieblicher Weiterbildung eine Rolle gespielt haben.

Bildung, und insbesondere Weiterbildung, genießen die Aura des „Modernen“. Mit der Förderung von Weiterbildung bestätigt man sich, an der Spitze der personalpolitischen Entwicklung zu stehen.⁶⁸

Diese Ansicht wird insbesondere dort offenkundig, wo kritisch zur Weiterbildungspraxis des eigenen Betriebs Stellung genommen wurde. Aus der mangelnden Unterstützung des Spitzenmanagements schließen die Vertreter des Ausbildungsmanagements häufig auf eine allgemeine Konservativität oder Rückständigkeit des Unternehmens.

„Die bestehende Weiterbildungssituation im Betrieb wird von Herrn X scharf kritisiert, der die Zustände auf das ‘schrecklich hierarchisch gegliederte Haus’ und den ‘stockkonservativen Vorstand’ und dessen Einstellung zurückführt. ‘Das Denken in Tonnen geht durch das ganze Haus.’“

Häufig findet sich die Überzeugung, daß ein ständiger Zuwachs der Weiterbildungsaktivitäten sozusagen naturgegebene Folge der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung sei.

Auch rein *personenbezogene Momente*, etwa das persönliche Engagement einzelner Mitglieder der Unternehmensleitung oder des Ausbildungsmanagements, waren nicht selten für die Einführung betrieblicher Weiterbildung entscheidend.

All dies kann dazu beigetragen haben, daß das Weiterbildungs-

kräfteschulung) hierauf zurückzuführen ist. Die starke Expansion des „Managementtrainings“ in Großfirmen mag nicht zuletzt daraus Impulse erhalten haben, daß es für das Ausbildungsmanagement persönliche Profilierungschancen bot.

- 68 Solche vagen Modernitätsperspektiven scheinen auch bei der Einführung technologischer Neuerungen häufig eine Rolle zu spielen. So wurde im Zusammenhang der Untersuchung über die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen festgestellt: „Insgesamt trat in dieser durch recht mangelhafte Information gekennzeichneten ersten Phase die Bedeutung genauer Recherchen und Erwägungen zurück zugunsten eines sehr diffusen allgemeinen Modernitätsmotivs, das sich als eine mehr oder weniger unkritische Technikerfaszination beschreiben läßt“. (Vgl. Schultz-Wild, R., Weltz, F., Technischer Wandel und Industriebetrieb, die Einführung numerisch, gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik, Frankfurt 1973, S. 71) Analog einer solchen Technikfaszination könnte man insbesondere beim Ausbildungsmanagement von einer Weiterbildungsfaszination sprechen.

engagement vieler Betriebe eine gewisse *Eigendynamik* entwickelt hat.

So zeigte sich, daß dort, wo ein gut ausgebautes Weiterbildungssystem für Führungskräfte bestand, die Ausdehnung der Weiterbildung auf andere Qualifikationsgruppen, wie technische oder kaufmännische Angestellte und Facharbeiter, als umungänglicher Prozeß angesehen wurde. Typisch hierfür ist die Feststellung des Ausbildungsleiters eines Großunternehmens: „Wenn einmal bestimmten Zielgruppen etwas angeboten wird, wird auch von anderen Gruppen im Betrieb ein ähnlicher Anspruch erhoben.“

Zweifellos haben die Eigeninteressen des Ausbildungsmanagements und die Eigendynamik von Weiterbildungsaktivitäten dazu beigetragen, den Prozeß der Diffusion betrieblicher Weiterbildung wesentlich zu beschleunigen, häufig unabhängig von den allgemeinen Bedingungskonstellationen. Nun stellt sich allerdings die Frage, ob auch in Zukunft diese Entwicklung sich ungebrochen fortsetzen wird. In den untersuchten Betrieben zeigten sich gewisse Anzeichen *gegenläufiger Tendenzen*. Vereinzelt wurden kritische Äußerungen über die Expansivität betrieblicher Weiterbildung laut.

Weiterbildung, so meinte der Vertreter eines größeren Chemieunternehmens, müsse in Zukunft enger mit der Personalplanung verknüpft werden, um auf diese Weise die zum Teil disparaten Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens übersichtlicher und kontrollierbarer zu machen. Bei Fortführung der Weiterbildung in der bisherigen Form bestehe die Gefahr, daß sich das Weiterbildungsprogramm verselbständige und man damit am Bedarf „vorbeiproduziere.“

In vielen Betrieben scheinen sich Lernprozesse in bezug auf den Einsatz betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zu vollziehen, die auf die Dauer eine Modifizierung der bisherigen Praxis bewirken. Vereinzelt haben solche Lernprozesse dazu beigetragen, bisher diffuse Aktivitäten stärker auf bestimmte Qualifizierungsanforderungen zu beziehen.

Ein gutes Beispiel hierzu liefert das Programm einer größeren Maschinenbau-firma, in der ungelernte Jugendliche eine besondere Ausbildung erhalten, die eine gewisse Annäherung an die Lehrausbildung darstellt. Dieses Betreuungsprogramm entstand zu einem Zeitpunkt, zu dem noch eine größere Anzahl ungelernter Jugendlicher im Betrieb beschäftigt war. Die Firma besaß auf dem lokalen Arbeitsmarkt eine hohe Attraktivität; einem großen Angebot an Hauptschulabgängern stand ein begrenztes Lehrstellenangebot gegenüber.

Der aktuelle Anstoß zu dem Jugendbetreuungsprogramm ergab sich in einer Periode der Unterbeschäftigung. Gleichzeitig setzten sich bei den Betriebsratswahlen „radikale“ Strömungen durch. Diese löste bei der Betriebsleitung den Wunsch aus, jüngere ungelernte Arbeiter anzusprechen, die bislang wenig Beachtung und Betreuung erfahren hatten.

Primär scheint daher dieses Betreuungsprogramm zunächst eher eine betriebspolitische Maßnahme gegenüber Gruppen von Arbeitnehmern gewesen zu sein,

die als potentielle Gefährdung des Betriebsfriedens erscheinen konnten. Im Laufe der zunehmenden Vollbeschäftigung wurde dieses Betreuungsprogramm mehr und mehr zu einem Instrument, mit dem ungelernte Jugendliche qualifiziert werden konnten, um dem wachsenden Facharbeitermangel zu begegnen. Da gleichzeitig das Angebot an Bewerbern für die verfügbaren Lehrstellen spärlicher wurde, wurde ein Teil der betreuten Jungarbeiter nach einiger Zeit in die normale Lehrausbildung übernommen. Das ursprünglich mehr als soziale Maßnahme und betriebspolitische Reaktion auf bestimmte „politische“ Bedingungen entstandene Betreuungsprogramm wurde so im Laufe der Zeit immer mehr zu einem arbeitsmarktorientierten Instrument umdefiniert.

Interessante Lernprozesse anderer Art zeichnen sich in zwei Unternehmen ab, bezeichnenderweise beide mit einer sehr starken Position auf dem Arbeitsmarkt. Es wurden Veränderungen im betrieblichen Weiterbildungsangebot ins Auge gefaßt, um bessere Voraussetzungen für die Nutzung öffentlicher Mittel zu schaffen und damit die finanzielle Belastung des Betriebes zu reduzieren.

So plant ein Chemieunternehmen, für die Zukunft eine Gesellschaft zur Förderung beruflicher Bildung zu gründen, die formal losgelöst vom Unternehmen (z.B. als eingetragener Verein), einen Teil der bisher betriebsintern durchgeführten Programme übernehmen soll. Das Kursangebot soll so breit gefächert sein, daß auch Interessenten von außen daran teilnehmen können. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist, daß die betriebsinternen Weiterbildungsmaßnahmen bislang vom Arbeitsamt nicht anerkannt wurden und das Unternehmen dadurch die finanziellen Möglichkeiten des AFG nur in geringem Umfang nutzen konnte.

In eine ähnliche Richtung gehen die Überlegungen eines Unternehmens der elektronischen Industrie. Das betriebliche Weiterbildungsangebot müsse qualitativ angehoben werden, um auf diese Weise „öffentliche Anerkennung“ zu finden. Hierzu gehöre auch eine Erweiterung des Angebots über die rein betriebsbezogenen Programme hinaus. Man wolle damit erreichen, daß das betriebliche Weiterbildungsangebot gleich dem öffentlichen Bildungsangebot bei der zu erwartenden Einführung des Bildungsurlaubs anerkannt werde.

Insgesamt spricht vieles dafür, daß solche betrieblichen Lernprozesse zu einer Modifizierung des betrieblichen Engagements auf dem Weiterbildungssektor führen, nicht nur was das Volumen, die Inhalte, die Zielgruppen und die organisatorische Eingliederung betrieblicher Weiterbildung betrifft, sondern auch in bezug auf die Abschirmung des innerbetrieblichen Arbeitsmarkts.

Sicher werden sie zu einer Präzisierung der an Weiterbildung gerichteten Anforderungen, wie auch zum Abbau übertriebener Erwartungen führen. Zugleich werden sie aber auch einen *stärkeren Druck auf den Nachweis* ihres Nutzens für den Betrieb mit sich bringen. Dies dürfte bedeuten, daß in Zukunft in stärkerem Maße Bedarfsanalysen, Bewährungskontrollen, Rentabilitätsnachweise usw. gefordert werden

Gewisse Veränderungen dürften sich langfristig auch aus Lernprozessen innerhalb der Belegschaft ergeben: Bislang scheint die Motivation noch kein Problem bei der Durchführung betrieblicher Weiterbildung gewesen zu sein. Auf die Dauer wird jedoch der Nachweis, daß die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen zu realen Vorteilen führt, wichtiger werden.

Langfristig dürfte all dies auf eine *stärkere Integration von Personalpolitik und Weiterbildung* hinwirken. Damit erhält das Personalmanagement zusätzliche Möglichkeiten, den Arbeitskräfteeinsatz zu steuern, etwa indem man die Deckung des Qualifikationsbedarfs durch die Mobilisierung von Qualifikationsreserven oder durch die Schaffung eines Qualifikationspotentials besser in den Griff bekommt.

Legitimiert die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen zu innerbetrieblichem Aufstieg oder Versetzungen, so bedeutet dies nicht nur einen erhöhten Motivationsanreiz für die Arbeitnehmer, sondern auch einen größeren Erwartungsdruck, der – wird er nicht voll erfüllt – leicht in Unzufriedenheit umschlagen kann.

Dies alles dürfte dazu beitragen, daß der „politische“ und *kontroverse Charakter* von Weiterbildung im Laufe der Zeit *deutlicher hervortreten wird*. Bisher verdeckte Konflikte werden an Aktualität gewinnen: Konflikte innerhalb des betrieblichen Managements, vor allem zwischen Liniovorgesetzten und Personalmanagement sowie Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Management.

VII. Abschließende Überlegungen

Eine zusammenfassende Interpretation der personalpolitischen Funktion betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen stößt auf Schwierigkeiten. Die Vielfalt betrieblicher Verhaltensweisen, die vom totalen Fehlen jeglicher Weiterbildungsaktivität bis zum ausgebauten betrieblichen Ausbildungswerk reicht, läßt jeden Versuch, verallgemeinernde Folgerungen zu ziehen, zunächst als aussichtslos erscheinen.

Diese Unterschiedlichkeit – bei häufig gleichartigen Hintergrundsbedingungen – läßt nicht nur auf einen großen Gestaltungsspielraum schließen, den die Betriebe im Weiterbildungsbereich haben. Sie macht zugleich deutlich, daß betriebliches Weiterbildungsengagement bislang vielfach ohne klaren Bezug zu personalpolitischen Zielsetzungen, bzw. zu Anforderungen, die an Personalpolitik gestellt werden, erfolgte. Betriebliche Weiterbildung übernahm „Lückenbüßerfunktionen“; sie kann als Versuch der Betriebe verstanden werden, ad hoc auftretenden Druck- und Problemsituationen zu begegnen, denen gegenüber die traditionellen personalpolitischen Instrumente versagten.

Die personalpolitischen Konzepte oder Zielvorstellungen des Ausbildungsmanagements über mögliche personalpolitische Funktionen betrieblicher Weiterbildung sind, so machte die Untersuchung deutlich, nicht selten eher vordergründig und undifferenziert. Der Blick auf mögliche Folgeprobleme wird verdeckt durch ein harmonistisches Verständnis der Weiterbildungssituation (das zudem durch den verbreiteten Optimismus in der bildungspolitischen Diskussion hinsichtlich des emanzipatorischen Charakters von Weiterbildung scheinbare Bekräftigung erfährt). Die Mehrzahl der Angehörigen des Ausbildungs- und Personalmanagements ist der Ansicht, daß die Interessen von Betrieb und Arbeitskräften bezüglich Weiterbildung weitgehend identisch seien.

Lassen sich aus der betrieblichen Weiterbildungspraxis kaum direkt Schlußfolgerungen auf deren personalpolitische Funktion ziehen, so zeigen die Untersuchungsbefunde doch einige Zusammenhänge auf, die Aussagen allgemeiner Natur erlauben. Diese beziehen sich nicht

notwendigerweise auf das Verhalten aller oder auch nur der Mehrheit der Betriebe; sie sind vielmehr als Charakterisierung wahrscheinlicher, für die weitere personalpolitische, wie gesellschaftspolitische Bedeutung besonders relevanter Trends zu verstehen. Sie können nicht zuletzt auch aus der Richtung der Lernprozesse, die sich in vielen Betrieben abzeichnen, abgeleitet werden.

Die personalpolitischen Zielsetzungen betrieblicher Weiterbildung wurden im wesentlichen drei Schwerpunkten zugeordnet:

- Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sind auf die Bewältigung von Anforderungen gerichtet, die sich aus technisch-organisatorischen Innovationen ergeben. Der Einsatz betrieblicher Weiterbildung darf allerdings nicht als unmittelbare „Antwort“ auf neue, durch technische Veränderungen ausgelöste qualifikatorische Anforderungen verstanden werden; er erfolgt vielmehr häufig veränderungsunspezifisch, d.h. ohne direkten Bezug zu konkreten technologischen oder organisatorischen Veränderungen. Ihr besonderer Charakter macht häufig das Bestreben deutlich, den Veränderungsdruck zu reduzieren, dem das betriebliche, soziale und hierarchische System infolge technologischer oder organisatorischer Innovationen ausgesetzt ist. Der Einsatz von Weiterbildung erfolgt nicht so sehr in Antizipation erwarteter technologischer und organisatorischer Veränderung (oder auf diese Impulse ausübend), sondern eher *reaktiv und mit „konservativer“ Zielsetzung*.

Als Beleg hierfür können, neben Äußerungen des Ausbildungsmanagements, etwa der fehlende zeitliche Bezug zwischen technologischen Veränderungen und Weiterbildungsmaßnahmen, deren inhaltliche Gestaltung, die Unterschiedlichkeit betrieblicher Verhaltensweisen bei gleichen Produktionsbedingungen sowie das Fehlen systematischer Bedarfsermittlungen angeführt werden.

- Ein zweiter, wichtiger Bezugspunkt betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen ist die Verknappung bestimmter Qualifikationsgruppen auf dem Arbeitsmarkt. Betriebliches Weiterbildungsengagement soll nicht nur dazu dienen, das innerbetrieblich *verfügbare Qualifikationsangebot flexibler* zu gestalten, sondern es zugleich vor dem Zugriff von außen *abzuschirmen* und die *Attraktivität des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen*.

Als Beleg hierfür kann etwa die häufig betriebsspezifische Gestaltung der Inhalte betrieblicher Weiterbildung angeführt werden, die die Möglichkeiten einer Verwertung der erworbenen Qualifikation außerhalb des Betriebes tendenziell reduziert.

- Ein dritter Bezugskomplex betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen ist die Motivierung der Belegschaftsangehörigen. Weiterbildung wird

eingesetzt, um bestehende Erwartungen der Belegschaft auf Verbesserung der Arbeitssituation und Aufstieg zu begegnen. Weiterbildung kann dazu dienen, bestehende *Motivationsdefizite auszugleichen* und den *Veränderungsdruck* dem der Betrieb durch solche Erwartungen ausgesetzt ist, zu *individualisieren* und damit zu *neutralisieren*.

Als Beleg können etwa Äußerungen des Ausbildungsmanagements wie auch die qualifikatorischen Ziele, die mit Weiterbildung verfolgt werden, angeführt werden.

- Bei der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung wird das Bestreben der Betriebe deutlich, den „Honorierungsdruck“, d.h. also, die aus der Teilnahme an Weiterbildung sich ergebenden Ansprüche oder gar Anrechte so gering wie möglich zu halten, sich nicht festzulegen, um den *personalpolitischen Bewegungsspielraum* möglichst *groß zu halten*.

- Schließlich besteht eine *Konzentration* der Weiterbildungsförderung auf „*starke Gruppen*“ d.h. überwiegend bereits relativ hochqualifizierte betriebliche Schlüsselgruppen, bei denen gute Lernfähigkeit vorausgesetzt werden kann; dem entspricht eine Vernachlässigung „schwacher Gruppen“ wie angelernter Arbeitskräfte, Frauen, Gastarbeiter. Betriebliche Weiterbildung, so läßt sich zusammenfassend feststellen, wird; als *personalpolitisches Instrument* eingesetzt, und zwar vorwiegend zur *Lösung von ad-hoc-Problemen*. Vor allem für Betriebe in einer schwächeren Position auf dem Arbeitsmarkt ist Weiterbildung ein Mittel, das dazu beitragen kann, Arbeitsmarkt- und Motivierungsprobleme zumindest temporär zu überbrücken. Betriebliche Weiterbildung entspricht gewissermaßen der Ausstellung eines Wechsels, mit dem man eine gewisse Zeit arbeiten kann und den man erst später einlösen muß.

Die Befunde der Untersuchung lassen darauf schließen, daß die Verfolgung solcher Weiterbildungspolitik die Betriebe bislang noch kaum mit größeren Schwierigkeiten konfrontiert hat. Für die Zukunft deuten sich allerdings zwei Entwicklungstendenzen an, die Veränderungen erwarten lassen.

Zum einen sind in einer Reihe von Betrieben Entwicklungsprozesse erkennbar, die eine stärkere Zuordnung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen auf die beschriebenen Zielsetzungen und Bezugspunkt erwarten lassen. Betriebliche Weiterbildung dürfte also in zunehmendem Maße als personalpolitisches Instrument eingesetzt werden.

Zum anderen melden sich Zweifel an, ob sich die beschriebene Weiterbildungspolitik auf die Dauer mit Erfolg praktizieren läßt. Gerade die *Möglichkeiten, an kurzfristigen Anforderungen orientierte betriebliche*

Personalpolitik durchzusetzen, können langfristig betriebliche Interessen gefährden. Die gegenwärtige Praxis betrieblicher Weiterbildung trägt zweifellos zur Lösung aktueller Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes bei, ohne jedoch grundlegende Veränderungen zu bewirken, die eine dauerhafte Lösung erwarten ließen.

Weiterbildung kann nun aber in der Weise, wie sie von den Betrieben gestaltet wird, auf längere Sicht neue Probleme für den Betrieb erzeugen und folglich nach neuen Problemlösungen verlangen. Diese neuen Probleme können teilweise gravierender sein als diejenigen, für die Weiterbildung als Lösung vorgesehen war.

So kann die „konservative“, „reaktive“ Tendenz betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zwar durchaus den auf eine Modifizierung des sozialen und hierarchischen Systems des Betriebes hinwirkenden Veränderungsdruck neutralisieren, zugleich allerdings zur Beinhaltung von belastenden Arbeitsbedingungen und -formen beitragen, die sich dann zu einem späteren Zeitpunkt doch als korrekturbedürftig erweisen.

Betriebliche Weiterbildung kann dazu beitragen, Arbeitskräfte an den Betrieb zu binden (bzw. zusätzliche Rekrutierungsanreize zu schaffen), ohne dies durch „reale“ Leistungen zu unterbauen (etwa in Form von Aufstieg, besserer Entlohnung, Verbesserung der Arbeitsinhalte oder Arbeitsbedingungen). Dies kann jedoch zu Lernprozessen der Arbeitskräfte führen, die ihrerseits Reaktionen, wie Demotivationen oder Abwanderung nach sich ziehen.

Auf längere Sicht kann Weiterbildung, insoweit sie betriebspezifische Qualifikationen fördert, vor allem für Betriebe, die von externen Arbeitsmärkten abhängig sind, auch zu Schwierigkeiten führen. Zwar kann sich die interne Flexibilität beim Arbeitskräfteeinsatz durch betriebsbezogene Qualifizierung erhöhen, gleichzeitig werden aber Möglichkeiten der Anpassung über den externen Markt geringer. Es wird schwieriger, geeignete Arbeitskräfte von außen zu rekrutieren und diese sofort einzusetzen. Es muß stets erst eine Anlernung für den Arbeitsplatz erfolgen.

Schließlich kann sich der Einsatz von Weiterbildung als Mittel zur Motivierung von Belegschaftsmitgliedern als begrenzt erweisen: Die Unterforderung bzw. Überqualifizierung der Arbeitskräfte, die ja Anlaß zur Unzufriedenheit war, wird durch Weiterbildung noch verstärkt. Grundsätzlich wohnt ja gerade betrieblicher Weiterbildung, die unter motivationalen Aspekten betrieben wird, eine Tendenz zur Überqualifizierung inne. Überspitzt ausgedrückt gilt, daß solche „moritative“ Weiterbildung sich vor allem dort anbietet, wo eine Entqualifizierung bzw. Unterforderung der Arbeitskräfte besteht.

Motivational betriebene Weiterbildung kann eine solche Unterforderung verstärken, ohne zugleich die Voraussetzungen für deren Beseitigung zu verbessern. Auch hier ist zu erwarten, daß Lernprozesse in der Belegschaft die personalpolitische Wirkung solcher Maßnahmen einschränken.

Kann also der Betrieb damit rechnen, zwar kurzfristig durch die beschriebenen Formen betrieblicher Weiterbildung personalpolitische Zielsetzungen zu erreichen, so beinhaltet diese Weiterbildungspolitik mittel- oder langfristig erhebliche Folgeprobleme.

Diese Vermutung läßt sich u.a. aus einer Analyse der möglichen Auswirkungen ableiten, die betriebliche Weiterbildungspolitik für die Arbeitskräfte langfristig haben können.

Natürlich kann sich der Ausbau betrieblicher Weiterbildungsförderung für viele Arbeitskräfte positiv auswirken. Insbesondere für Arbeiter werden Möglichkeiten eröffnet, Bildungsdefizite aus der Zeit der Grund- und Berufsausbildung nachzuholen, d.h. schichtspezifische Benachteiligungen nachträglich zu korrigieren. Betriebliche Weiterbildung kann zu einer Verbesserung innerbetrieblicher Aufstiegschancen wie auch schließlich zu einer Erhöhung zwischenbetrieblicher Mobilitätsfähigkeit führen, und zwar dann, wenn für die erworbenen Qualifikationen Verwertungsmöglichkeiten auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt bestehen. Insofern kann betriebliche Weiterbildung auch eine Einschränkung einzelbetrieblicher Verfügungsgewalt über individuelles Arbeitsvermögen bedeuten.

Allerdings sind diese Vorteile nicht in jedem Fall gegeben. Vieles spricht dafür, daß sie eher auf eine relativ begrenzte Gruppe von Teilnehmern betrieblich geförderter Weiterbildungsmaßnahmen beschränkt bleiben. Für viele, vermutlich sogar *für die Mehrheit der Arbeitnehmer, beinhaltet der Ausbau betrieblich gesteuerter Weiterbildung keine oder sogar negative Veränderungen ihrer Arbeitsmarktposition.*

So ist damit zu rechnen, daß betriebliche Weiterbildung, soweit sie primär arbeitsplatz- oder betriebspezifisch orientiert ist, zumindest subjektiv zu einer stärkeren Bindung an den Einzelbetrieb führen kann.

Damit erscheint die These, daß Weiterbildung per se zu einer Erhöhung der Mobilitätsfähigkeit der Arbeitskräfte beitrage, zweifelhaft, um so mehr, als der Ausbau betrieblich gesteuerter Weiterbildung zugleich den Wert überbetrieblicher Weiterbildung für die persönliche, berufliche Freizügigkeit mindert. Bei der Stellenbesetzung dürften betrieblich erzeugte Qualifikationen bevorzugt werden. Damit wird ein Einschlagen außerbetrieblicher Wege der Qualifizierung weniger sinnvoll. Betriebliche Weiterbildung tritt also vielfach konkurrierend

und deren Potentialitäten neutralisierend neben das öffentliche, überbetriebliche Weiterbildungsangebot.

Zweifelhaft ist auch der Beitrag betrieblicher Weiterbildung zum Ausgleich bestehender Ungleichheiten. Die mit Weiterbildung erzielte Qualifikationserhöhung eröffnet zwar Aufstiegschancen, tendenziell gilt jedoch, daß vorwiegend qualifizierte Arbeitnehmer in günstiger Arbeitsmarktposition in den Genuß von Weiterbildungsförderung kommen.

Schon ein Blick auf die wichtigsten Zielgruppen betrieblicher Weiterbildung, vor allem der aufstiegsrelevanten Weiterbildung, zeigt, daß gerade Gruppen, bei denen ein Ausgleich schichtspezifischer Benachteiligung am wichtigsten wäre (insbesondere unqualifizierte Arbeiter und Angestellte, Gastarbeiter, Frauen), am wenigsten an betrieblicher Weiterbildung partizipieren. Im wesentlichen konzentriert sich betriebliche Weiterbildungsförderung auf jene Gruppen jüngerer Angestellter und Facharbeiter und der unteren und mittleren Führungskader, die sowieso am ehesten von sich aus Weiterbildungschancen wahrnehmen.

Diese Akzentuierung betrieblicher Weiterbildungs- und damit Förderungspolitik reduziert die Qualifizierungs- und damit Aufstiegschancen der nicht einbezogenen Gruppen. Es zeichnet sich die Gefahr ab, daß betriebliche Weiterbildung nicht zu einem Ausgleich gegebener Benachteiligungen, sondern zu einer Verstärkung vorhandener Disparitäten führt.

Schließlich kann die Ausgliederung von institutionalisierten Lernprozessen aus dem *eigentlichen Arbeitsprozeß diesen von vorhandenen Lernmöglichkeiten entleeren*. In der Bewältigung vieler Arbeitsaufgaben waren ja bislang nichtinstitutionalisierte Lernmöglichkeiten mit gegeben. Dies beinhaltete nicht nur Möglichkeiten der Qualifizierung, sondern auch die Chance für den Fortbestand von Arbeitsplätzen mit relativ hohen Anforderungen. Die Auslagerung von Lernprozessen in institutionalisierte Weiterbildungsveranstaltungen kann somit indirekt bereits *bestehende Polarisierungstendenzen in der Qualifikationsstruktur verstärken*; einmal weil im Regelfall die Nutzung der Weiterbildungsmöglichkeiten auf einen Teil der Arbeitskräfte beschränkt sein wird, während für den Rest die Qualifizierungsmöglichkeiten eingeschränkt werden. Dem entspricht dann eine Aufspaltung der Arbeitsplätze in einen Teil mit relativ hohen Anforderungen und einen Teil mit deutlich vereinfachten Tätigkeiten.⁶⁹

69 Andererseits darf nicht übersehen werden, daß Weiterbildung auch zur Erhaltung faktischer, wenn auch begrenzter Freiräume beitragen kann. Die traditionelle betriebliche Organisation etwa des Maschinenbaus bot ja, trotz ihres hierarchischen Charakters, bestimmten Qualifikationsgruppen, z.B. qualifizierten Facharbeitern, de facto zum Teil nicht unerhebliche Freiräume, allein schon wegen der hohen Bedeutung, die die Improvisation bei

Je stärker also betriebliche Weiterbildung durch die geschilderten personalpolitischen Interessen gesteuert wird, desto eher wird sie mit gewisser Notwendigkeit zu Entwicklungen führen, die neben Vorteilen für einzelne Arbeitnehmer problematische Auswirkungen für die Mehrheit der Arbeitskräfte beinhalten wird. Zumindest *ein Teil der Vorteile, die für den Betrieb die Förderung von Weiterbildung attraktiv machen, basiert auf Nachteilen für bestimmte Arbeitskräfte bzw. Arbeitskräftegruppen.*

Bislang scheinen allerdings diese problematischen Auswirkungen noch zu keinen Reaktionen seitens der Arbeitskräfte geführt zu haben. In keinem der untersuchten Betriebe stieß die Durchsetzung betrieblicher Weiterbildungs politik auf den Widerstand der Belegschaft oder des Betriebsrates.

Aus der Orientierung und dem Verhalten der Arbeitnehmerschaft sind augenblicklich auch kaum korrektive Einflüsse zu erwarten. Aus dem Erwerb von Qualifikationen durch Weiterbildung werden zumeist keine Anrechte abgeleitet. Dies gilt nicht nur dann, wenn Weiterbildung auf eigene Faust erfolgt, sondern auch, wenn sie auf Anregung des Betriebes unternommen wird. Weiterbildung wird als *privates Unterfangen* betrachtet, dessen Risiko man selbst voll zu tragen hat. Allerdings bleibt die Auseinandersetzung mit diesem Aspekt zunächst abstrakt, weil die Verwertung von Weiterbildungsqualifikationen als weitgehend unproblematisch angesehen wird. Wer auf betriebliche Anregung Weiterbildung unternimmt, vertraut mehr oder minder fest darauf, daß dies vom Betrieb entsprechend honoriert wird. Wo Weiterbildung auf eigene Initiative erfolgt, findet sich nicht selten ein fast naiver Glaube, daß der Erwerb eines formalen Qualifikationsnachweises mehr oder minder automatisch auch den Zugang zu entsprechenden Positionen eröffnet.⁷⁰

der Durchführung der Arbeit spielte. Weiterbildung kann u.U. dazu beitragen, solche Formen der Organisation und Kooperation auch dann noch zu erhalten, wenn bereits von seiten der Technologie oder der Organisationslehre andere Formen nahegelegt werden.

⁷⁰ Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.: „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“, Berlin 1973, S. 33.

Der Ausbau betrieblicher Weiterbildung kann *dem betrieblichen Qualifikationssystem zugleich den Schein der Rationalität und der Durchlässigkeit verleihen*. Jeder einzelne kann, so scheint es, je nach seinem Einsatz und seinen Fähigkeiten, die ihm gemäße und adäquate Position erreichen.⁷¹

Für das berufliche und gesellschaftliche Selbstverständnis des Arbeiters dürfte das nicht ohne Auswirkungen bleiben. Dieses war ja wesentlich durch die Erfahrung der grundsätzlichen Eingeschlossenheit in die Arbeitersituation geprägt. Mit dem Lehrabschluß war für den Arbeiter im wesentlichen der formale Qualifikationsprozeß beendet und damit zugleich die Grenzen für das berufliche Weiterkommen in der Regel endgültig abgesteckt. Das Verhaftetsein in eine vorgezeichnete berufliche Situation für den Rest des Arbeitslebens führte zur Ausprägung eines Bewußtseins, wie es verschiedene soziologische Arbeiten in den fünfziger und sechziger Jahren beschrieben.⁷²

Öffentliche und vor allem betriebliche Weiterbildungsangebote heben nun tendenziell den Endgültigkeitscharakter der beruflichen und sozialen Einordnung durch die primäre Berufsausbildung auf. Jedem, so scheint es, steht eine Betriebskarriere offen.

Für den Arbeiter können sich daraus neuartige Leistungsanforderungen ergeben, von denen er bislang durch das traditionelle Arbeiterbewußtsein weitgehend abgeschirmt war: „Es zu etwas zu bringen“, weiterkommen. Bisher war ja dem Arbeiter ein solches Weiterkommen nur im Ausnahmefall möglich. Mit der Eröffnung von Weiterbildungsmöglichkeiten scheint nun die „Schuld“ an seinem Nicht-Weiterkommen nicht mehr bei den „Umständen“, sondern bei ihm selbst zu liegen.

Der eigene Berufserfolg wird als Ergebnis individueller Fähigkeiten und Eigeninitiative interpretiert. Gelingt es nicht, weiterzukommen, so liegt es nicht so sehr an den durch das „System“ gesetzten Grenzen, als vielmehr am individuellen Ungenügen, am mangelnden Einsatz oder an mangelnden Fähigkeiten. Was sich für den leistungsfähigen Arbeiter als *Chance* abzeichnet, kann für den weniger leistungsstarken oder denjenigen, der an der Leistungserbringung gehindert ist, zur *Belastung* werden. Unter diesen Umständen scheint es zweifelhaft, ob betriebliche Weiterbildung Gegenstand kollektiven Widerstandes seitens der Arbeitnehmer, bzw. ihrer institutionellen Interessenver-

71 Vgl. Wetzl, F., Schmidt, G.: „Arbeiter und beruflicher Aufstieg“, München 1971.

72 Vgl. Popitz, H., Bahrndt, H.P., Jüres, E.A., Kesting, H.: „Das Gesellschaftsbild des Arbeiters“, Tübingen 1957.

treter wird. Kollektive Aktion stellt sich als unsinnig dar. Die Konfrontation mit der kollektiven Ungeduld mit belastenden Arbeitsbedingungen, mit der Arbeitersituation, bleibt dem Betrieb also erspart. *Scheinbare Emanzipation vom betrieblichen Qualifizierungsmonopol wird Teil der Domestizierung der Arbeiterschaft.*⁷³

Mit *Lernprozessen* ist allerdings dort zu rechnen, wo und insoweit Weiterbildung in direktem, konkreten Bezug zu Erwartungen steht, die auf Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitssicherheit und der Aufstiegsmöglichkeiten gerichtet sind. Hier erscheint die Außerachtlassung der zumindest implizit mit der Weiterbildung verknüpften Ansprüche auf die Dauer kaum tragbar. Der Betrieb muß, will er nicht seine Weiterbildungs politik in einer Weise diskreditieren, die deren Erfolg in Frage stellen würde, diese so gestalten, daß sie für die Beteiligten auch zu *realen Vorteilen* führt. Anders erscheint die personalpolitische Wirksamkeit dieses Instruments langfristig kaum denkbar. In der angesprochenen Dimension würde dies bedeuten:

- daß das Problem der Vorleistungen, das für die Arbeitskräfte mit Weiterbildung verbunden ist, und damit die Risikoasymmetrie, d.h. die weitgehende Übernahme des Verwertungsrisikos durch den Arbeitnehmer, beseitigt wird;
- daß Aufwand und Ergebnis für den Arbeitnehmer in einem „gesunden“ Verhältnis stehen.

Bezogen auf Weiterbildung, die der Qualifikationserhaltung dient, würde dies konkret heißen, daß Weiterbildung zum *selbstverständlichen und integralen Teil einer Tätigkeitsausübung* wird, daß sie also anderen Arbeiten gleichgesetzt wird.

Die Einführung des „Bildungsurlaubs“ würde hier, gerade weil er nicht eigentlich Teil der normalen Tätigkeit ist, keine Lösung darstellen.

Bei Weiterbildung, die zur Qualifikationserweiterung dient, erscheint eine *feste Verknüpfung von Qualifikation und Gratifikation*, d.h. eine Fixierung der aus zusätzlicher Qualifizierung ableitbaren Anrechte notwendig. Dies setzt unter anderem eine Klärung der Frage voraus, welche Bedeutung „theoretischen“, d.h. durch „schulisches“ Lernen erworbenen Qualifikationen im Betrieb als Qualifikationsbasis zugemessen wird, wie auch eine eindeutige Definition der Kriterien, an denen der „Erfolg“ solcher Weiterbildung gemessen wird.

Verstärkt würde damit – und dies wäre eine scheinbar paradoxe Folge – der eigentlich betriebliche Charakter solcher Weiterbildungs politik,

⁷³ Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.: „Facharbeiter und berufliche Weiterbildung“, a.a.O. S. 48.

wie auch eine Reihe von Problemen, die in unserer Analyse bereits mehrfach angesprochen wurden. Unter anderem erhöhen sich die Möglichkeiten der Durchsetzung einer rein betriebsspezifischen Gestaltung von Weiterbildung und damit tendenziell die Bindung der ausgebildeten Arbeitskräfte an den Betrieb.

Wenn auch hier kaum mit derselben Wahrscheinlichkeit Lernprozesse der Arbeitskräfte zu erwarten sind, wie in bezug auf die betriebliche Gratifizierung von Weiterbildung, so müssen die Betriebe doch rechnen, mit Folgeproblemen konfrontiert zu werden.⁷⁴

Ein starker Ausbau betrieblicher Weiterbildung kann *arbeitsmarktpolitische Probleme nach sich ziehen*. Die mögliche Autarkisierung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes und damit verbundene Immobilisierung der Arbeitskräfte kann zur Beeinträchtigung des zwischenzeitlichen Arbeitsmarktes führen. Wieweit eine solche Entwicklung langfristig tragbar ist, für das einzelne Unternehmen wie für den Arbeitsmarkt allgemein, muß fraglich erscheinen.

Weiter muß das *konkurrierende Nebeneinander von betrieblicher und öffentlicher Weiterbildung* in vielen Bereichen beachtet werden. In dieser Konkurrenz verfügt betriebliche Weiterbildung infolge der Verknüpfung mit der Verwertungsdimension über Vorteile, die mit

⁷⁴ Ob es zu einer Ausprägung eines Problembewußtseins über den möglichen Konfliktcharakter von Weiterbildung unter den Arbeitskräften kommen wird und inwieweit sich diese zum konkreten Widerstand gegenüber betrieblicher Weiterbildungspolitik ausprägt, dürfte wesentlich von der Politik der Gewerkschaften wie der Betriebsräte abhängen. Zumindest die Situation der Betriebsräte dürfte hier ambivalent sein. Grundsätzlich kann eine gewisse Parallelität bestimmter Interessen des Betriebsrats, vor allem, wo diese sich auf die Stärkung seiner eigenen Position beziehen, mit manageriellen, an betriebliche Weiterbildung geknüpften Zielsetzungen postuliert werden. Kann als eine wesentliche Zielsetzung managerieller Weiterbildungspolitik gelten, durch Schaffung eines betrieblichen Handlungsspielraums zusätzliche Reaktions- und Einflußmöglichkeiten gegenüber außerbetrieblichen Bedingungskonstellationen zu schaffen, so kann der Betriebsrat seinerseits ebenfalls ein gewisses Interesse an der Erhaltung bzw. Schaffung betrieblicher Handlungsspielräume haben, die ihm die Möglichkeit bieten, Leistungsnachweise zu erbringen. Im Bereich der Weiterbildung dürfte ein solcher Nachweis vor allem durch die Forderung nach *Erweiterung* des betrieblichen Weiterbildungsangebotes erbracht werden. Im Regelfall wird es sich dabei um Verbesserungen für einzelne Teilgruppen handeln, schon allein deshalb, weil sie leichter durchzusetzen sind. Es ist zu erwarten, daß es sich gerade um jene Gruppen handelt, die zugleich auch das Ziel aufstiegsrelevanter Weiterbildung sind: Facharbeiter und Teile der technischen Angestellten, die traditionell die eigentliche Basis des Betriebsrats waren und aus denen dieser sich zum großen Teil rekrutiert. Es ist nicht auszuschließen, daß gerade dort, wo ein starker Betriebsrat aktiv in die Gestaltung betrieblicher Weiterbildungspolitik eingreift, dies noch zu einer Verstärkung der in der manageriellen Weiterbildungspolitik angelegten Tendenzen führt. Die angesprochene Problematik wird in einer Folgeuntersuchung des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung angegangen.

ihrem weiteren Ausbau noch zunehmend wichtiger werden dürften. Zusammen mit der weitgehend autonomen Gestaltung der Qualifizierung eröffnet die Kontrolle über die Verwertung der Qualifikationen den Betrieben einen beträchtlichen Einflußspielraum. Über ihre Arbeitskräftepolitik haben die Betriebe ein Mittel in der Hand, den Einsatz und die Gratifizierung der durch betriebliche wie durch außerbetriebliche Weiterbildung erworbenen Qualifikationen zu bestimmen (und damit u.U. ersterer einen gewissen Attraktivitätsvorteil zu verleihen). Durch betriebliche Weiterbildung können die Betriebe auftretende spezifische Qualifikationsanforderungen selbst erfüllen, ohne daß eine unerwünschte Mobilisierung der Arbeitskräfte eintritt.

So könnten die Betriebe darauf hinwirken, daß sich zwischen betrieblichem und öffentlichem Weiterbildungssystem eine Arbeitsteilung in der Weise herausbildet, daß letzterem die relativ teure Erzeugung allgemeiner Qualifikationen zugewiesen wird, deren unmittelbare Verwertbarkeit jedoch von weiterer betrieblicher Qualifizierung abhängt.

Damit würde der Betrieb zur letzten Entscheidungsinstanz über den Wert nicht nur betrieblicher, sondern auch außerbetrieblicher Weiterbildung, wobei er einen bedeutenden Teil der finanziellen Lasten der Qualifizierung auf die Öffentlichkeit abwälzen könnte.

Die Kontrolle über den Einsatz der erzeugten Qualifikationen sichert darüberhinaus den Betrieben indirekt Einfluß auf den Zugang zum öffentlichen Weiterbildungsangebot, soweit dieses von den Arbeitskräften mit dem Ziel betrieblicher Verwertung wahrgenommen wird.

Damit eröffnen sich den Betrieben Möglichkeiten, *Einflüsse des öffentlichen Weiterbildungsangebots*, wie auch der öffentlichen Förderungsprogramme (etwa AFG) auf ihre Arbeitskräftepolitik weitgehend zu *neutralisieren bzw. sich nutzbar zu machen*.

Dem öffentlichen Weiterbildungssystem könnten damit Funktionen zugeschoben werden, die dessen eigentlichen *gesellschaftspolitischen Zielsetzungen zuwiderlaufen*. Jeder Ausbau des öffentlichen Weiterbildungsangebots, wie auch öffentliche Förderungsmaßnahmen, werden *dort ins Leere stoßen, wo ihre faktische arbeitsmarktpolitische Bedeutung durch das betriebliche Weiterbildungsangebot mitentschieden wird*. Zu fragen ist, ob dies nicht zu öffentlichen Interventionen führen muß.

Unter allen Umständen muß eine Aufspaltung in einen betrieblich gesteuerten, betriebspezifischen Weiterbildungsbereich und einen öffentlichen, allgemeinen Weiterbildungsbereich vermieden werden.

Hier ist an eine Entwicklung im Bereich der beruflichen Grundbildung zu erinnern, die in den letzten Jahren durch einen ähnlichen Konflikt gekennzeichnet war, und wo Bestrebungen nach einer Einschränkung des betrieblichen Gestaltungsspielraums, nach mehr öffentlicher Kontrolle deutlich werden. Ähnlich wie bei der beruflichen Grundbildung lassen sich aber Schwierigkeiten bei der konkreten Gestaltung der öffentlichen Einflußnahme auf die betriebliche Weiterbildung absehen. Öffentliche Steuerung muß so gestaltet werden, daß die Belange der Arbeitskräfte sichergestellt sind. Die Lösung kann aber nicht darin bestehen, die Betriebe aus dem Weiterbildungsbereich zu verdrängen, schon allein deshalb, weil über die Kontrolle des Einsatzbereiches den Betrieben in jedem Fall Ausweichmöglichkeiten offenstehen.

So können Betriebe die Honorierung formaler Qualifikationsnachweise von betrieblicher „Bewährung“ abhängig machen. Wahrscheinliches Resultat wären Regelungen, die für die Arbeitskräfte mit verstärkten Auflagen (in Form von Vorleistungen) und verstärkten Risiken verbunden sind.

Eine mögliche Lösung könnte in der – bereits im Zusammenhang mit den zu erwartenden Lernprozessen der Arbeitskräfte erwähnten – *Verknüpfung von Qualifikation und Gratifikation*, in der Bestimmung des Verhältnisses von „theoretischen“ und praktischen Fertigkeiten liegen.

Zweifelloos würde die damit verbundene Kodifizierung der aus Weiterbildung ableitbaren Ansprüche nicht nur eine stärkere Einbeziehung betrieblicher Weiterbildung in die betriebliche Personalplanung beinhalten, sondern auch eine *Reduzierung des betrieblichen Gestaltungsspielraums*, sowohl bei der *Weiterbildung* wie auch bei der *Personalplanung* selbst.

Betriebe wären etwa bei bestimmten Personalmaßnahmen, z.B. Beförderungen oder Versetzungen, gezwungen, durch institutionalisierte Weiterbildung erworbene formale Qualifikationsnachweise zu berücksichtigen. Umgekehrt wäre der Rahmen betrieblicher Weiterbildung eindeutig durch seine personalpolitische Funktion zu definieren.

Eine solche Festlegung des Verhältnisses von Qualifikation und Gratifikation, die sicher zunächst auf den Widerstand der Betriebe stoßen würde, bietet sich um so mehr an, als sie der *allgemeinen Forderung nach mehr Transparenz und Kodifizierung betrieblicher Personalpolitik entspricht*.

VIII Tabellen und Schaubild

Tabelle 1

Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen nach Betriebsgröße und Branche

	ZAHL DER BETRIEBE					
	MIT BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG			OHNE BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG		
	Insgesamt	mit 300-100 Beschäftigten	1000 und mehr Beschäftigten	Insgesamt	mit 300-1000 Beschäftigten	mit über 1000 Beschäftigten
Chemie	21	7	14	—	—	—
Elektro	17	6	11	6	5	1
Maschinenbau	23	11	12	3	3	—
Druck	13	5	8	1	1	—
Textil	8	5	3	7	5	2
Insgesamt	82	34	48	17	14	3

Tabelle 2

Betriebliche Weiterbildungsveranstaltungen nach Betriebsgröße und Zielgruppe

	ZAHL DER BETRIEBE		Die Veranstaltungen erfolgen:		ZAHL DER VERANSTALTUNGEN		
	mit Veranstaltungen	ohne Veranstaltungen	von Fall zu Fall	regelmäßig	insges.	intern	extern
a) Betriebe mit:							
300 bis 1000 Beschäftigten	34	14	22	12	289	56	233
über 1000 Beschäftigte	48	3	11	37	644	254	390
Insgesamt	82	17	33	49	933	310	623
b) Betriebe mit Veranstaltungen für:							
Führungskräfte	79	3	52	27	273	72	201
techn. Angestellte	78	4	55	23	246	72	174
kaufm. Angestellte	70	12	49	21	220	71	149
Facharbeiter	57	25	37	20	134	49	85
angelernte/ungelernte Arbeiter	32	50	16	16	60	46	14

Tabelle 3

Zuständigkeiten betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen nach Betriebsgröße

Zuständigkeit	Insges.	Zahl der Betriebe mit 300-1000 Beschäftigten	Betriebe mit 1000 und mehr Beschäftigten
a) Zuständigkeit für Weiterbildung bei:			
eigener Abteilung	7	2	5
Ausbildungsabteilung	22	2	20
Personalabteilung und zwar:			
besondere Abteilung	5	1	4
Sachbearbeiter	6	2	4
wird miterledigt	27	13	14
Linienvorgesetzte	22	11	11
Andere Lösungen	20	14	6
Betriebe mit:			
b) festem Weiterbildungsbudget	25	6	19
ohne festes Weiterbildungsbudget	53	25	28
c) Bedarfsermittlung	21	4	17
ohne Bedarfsermittlung	61	30	31
d) mit Bewährungskontrolle	19	3	16
ohne Bewährungskontrolle	63	31	32
e) Abstimmung der Weiterbildung			
mit Personalplanung	40	17	23
ohne Abstimmung mit Personalplanung	40	16	24
f) Verpflichtung der Weiterbildungsteilnehmer	21	5	16
ohne Verpflichtung	59	28	31
g) Mitwirkung des Betriebsrats bei Weiterbildungsmaßnahmen	24	9	15
ohne Mitwirkung des Betriebsrats	51	23	28

Tabelle 4

Auswahl der Teilnehmer und Art der Weiterbildungsförderung
nach Zielgruppen

Veranstaltungen für	Füh- rungs- kräfte	Techn. Ange- stellte	kaufm. Ange- stellte	Fach- arbei- ter	Ange- lernte Ar- beiter
ZAHL DER BETRIEBE					
a) Teilnahme erfolgt auf:					
eigene Initiative	42	35	28	28	16
Vorschlag der Vorgesetzten	59	70	62	41	20
Vorschlag der Personalabteilung	14	8	12	4	4
Vorschlag der Ausbildungsabteilung	10	8	7	4	4
Anderes	8	5	2	3	2
b) Teilnahme erfolgt:					
wenn über Beförderung entschieden	1	1	—	1	1
wenn über Versetzung entschieden	3	3	1	2	1
wenn Beförderung/Versetzung vor- gesehen, aber ohne Anwartschaft	8	9	8	15	8
zur Qualifikationsreserve	34	40	31	29	7
zur besseren Qualifizierung	66	66	63	38	19
c) Art der Weiterbildungsförderung:					
Unterstützung einzelner Beleg- schaftsangehöriger	28	29	25	20	8
Entsendung einzelner Beleg- schaftsangehöriger	66	68	58	34	10
Entsendung von Gruppen	11	14	8	7	4
Organisation von Kursen bei der IHK etc.	9	8	7	6	3
Eigene Veranstaltungen extern	11	6	6	5	3
Eigene Veranstaltungen intern	28	32	32	26	22

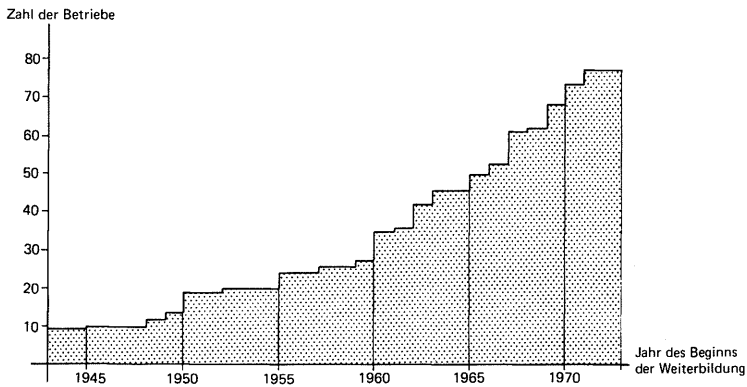
Tabelle 5

Beurteilung der Abwanderungsgefahr durch betriebliche Weiterbildung und der Auswirkungen des Arbeitsförderungsgesetzes, sowie Pläne für die Entwicklung nach Betriebsgröße

	ZAHL DER BETRIEBE		
	Insgesamt	300 300-1000 Be- schäftigten	mit 1000 und mehr Beschäftigten
<u>a) Gefahr verstärkter Abwanderung:</u>			
besteht	65	30	35
besteht nicht	17	4	13
<u>b) Auswirkungen des Arbeitsförderungsgesetzes:</u>			
überwiegend positiv	25	11	14
überwiegend negativ	16	6	10
teils/teils	9	6	3
keine Auswirkungen	26	8	18
kein Einblick	6	3	3
<u>c) Pläne für künftige Entwicklung:</u>			
Ausweitung eigener Veranstaltungen	42	12	30
Reduzierung	—	—	—
Schwerpunktverlagerung	15	7	8
Verstärkung auf Verbands- ebene	17	9	8
Inanspruchnahme öffent- licher Bildungsträger	26	13	13
keine Veränderung	19	8	11
bisher keine Gedanken gemacht	4	2	2
kein Einblick	2	1	1

Schaubild 1

Kumulative Häufigkeitsverteilung der Betriebe nach dem Beginn betrieblich geförderter Weiterbildung seit 1945



Quelle: Eigene Erhebung

Tabelle 2

Betriebliche Weiterbildungsveranstaltungen nach Betriebsgröße und Zielgruppe

	ZAHL DER BETRIEBE				ZAHL DER VERANSTALTUNGEN		
	mit Ver- anstaltungen	ohne Ver- anstaltungen	Die Veranstaltungen erfolgten:		insgesamt	intern	extern
			von Fall zu Fall	regelmäßig			
a) <u>Betriebe mit:</u>							
300 bis 1000 Beschäftigten	34	14	22	12	289	56	233
über 1000 Beschäftigte	48	3	11	37	644	254	390
Insgesamt	82	17	33	49	933	310	623
b) <u>Betriebe mit Veranstaltungen für:</u>							
Führungskräfte	79	3	52	27	273	72	201
technische Angestellte	78	4	55	23	246	72	174
kaufmännische Angestellte	70	12	49	21	220	71	149
Facharbeiter	57	25	37	20	134	49	85
angelernte/ungelernte Arbeiter	32	50	16	16	60	46	14

Tabelle 3

Zuständigkeiten betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen nach Betriebsgröße

Zuständigkeit	Insgesamt	Zahl der Betriebe	
		mit 300-1000 Beschäftigten	mit 1000 und mehr Beschäftigten
a) <u>Zuständigkeit für Weiterbildung bei:</u>			
eigener Abteilung	7	2	5
Ausbildungsabteilung	22	2	20
Personalabteilung und zwar:			
besondere Abteilung	5	1	4
Sachbearbeiter	6	2	4
wird miterledigt	27	13	14
Linienvorgesetzte	22	11	11
Andere Lösungen	20	14	6
<u>Betriebe mit:</u>			
b) festem Weiterbildungsbudget	25	6	19
ohne festes Weiterbildungsbudget	53	25	28
c) Bedarfsermittlung	21	4	17
ohne Bedarfsermittlung	61	30	31
d) mit Bewährungskontrolle	19	3	16
ohne Bewährungskontrolle	63	31	32
e) Abstimmung der Weiterbildung			
mit Personalplanung	40	17	23
ohne Abstimmung mit Personalplanung	40	16	24
f) Verpflichtung der Weiterbildungsteilnehmer	21	5	16
ohne Verpflichtung	59	28	31
g) Mitwirkung des Betriebsrats bei Weiterbildungsmaßnahmen	24	9	15
ohne Mitwirkung des Betriebsrats	51	23	28

Tabelle 4

Auswahl der Teilnehmer und Art der Weiterbildungsförderung nach Zielgruppen

Veranstaltungen für	Führungs- kräfte	Technische Angestellte	kaufmännische Angestellte	Facharbeiter	Angelernte Arbeiter
ZAHL DER BETRIEBE					
a) <u>Teilnahme erfolgt auf:</u>					
eigene Initiative	42	35	28	28	16
Vorschlag der Vorgesetzten	59	70	62	41	20
Vorschlag der Personalabteilung	14	8	12	4	4
Vorschlag der Ausbildungsabteilung	10	8	7	4	4
Anderes	8	5	2	3	2
b) <u>Teilnahme erfolgt:</u>					
wenn über Beförderung entschieden	1	1	—	1	1
wenn über Versetzung entschieden	3	3	1	2	1
wenn Beförderung/Versetzung vor- gesehen, aber ohne Anwartschaft	8	9	8	15	8
zur Qualifikationsreserve	34	40	31	29	7
zur besseren Qualifizierung	66	66	63	38	19
c) <u>Art der Weiterbildungsförderung:</u>					
Unterstützung einzelner Beleg- schaftsangehöriger	28	29	25	20	8
Entsendung einzelner Beleg- schaftsangehöriger	66	68	58	34	10
Entsendung von Gruppen	11	14	8	7	4
Organisation von Kursen bei der IHK etc.	9	8	7	6	3
Eigene Veranstaltungen extern	11	6	6	5	3
Eigene Veranstaltungen intern	28	32	32	26	22

Veröffentlichungen und Forschungsprojekte des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (Stand 1974)

1. Buchveröffentlichungen

Schmidt: The Industrial Enterprise, History and Society: The Dilemma of German „Industrie- und Betriebssoziologie“ (Columbia University, Bureau of Applied Social Research), 1967

Behring/Lutz: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Berufsstruktur, Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in Bayern, in: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge, Hg., Soziale Probleme der Automation in Bayern (im Auftrag des Bayer. Staatsministeriums für Arbeit und soziale Fürsorge), 1969

Altmann/Kammerer: Wandel der Berufsstruktur (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München, 1970

Lutz/Düll/Kammerer/Kreuz: Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst — Ein Gutachten für die Gewerkschaft ÖTV, Carl Hanser Verlag, München, 1970

Lutz/Kammerer: Mathematiker und Naturwissenschaftler an Gymnasien — Bedarf im Jahre 1980 (im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk), Carl Hanser Verlag, München, 1970

Altmann/Bechtle: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Carl Hanser Verlag, München, 1971

Altmann/Düll/Kammerer: Öffentliche Verwaltung – Modernisierung als gesellschaftliches Problem (im Auftrag des RKW), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt, 1971

Weltz: Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt, 1971

Böhle/Altmann: Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit – Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), Athenäum-Verlag, Frankfurt, 1972

Düll/Sauer/Schneller/Altmann: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt — Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen von technisch-organisatorischen Veränderungen in der Deutschen Bundespost (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München, 1972

Düll/Sauer: Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien zur Verwaltungsforschung und Verwaltungsreform, Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e. V., Hg., Bonn, 1972

Lutz/Nase/Sengenberger/Weltz: Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarkts, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt, 1973

v. Behr/Schultz-Wild: Arbeitsplatzstruktur und Laufbahnreform im öffentlichen Dienst. Empirische Untersuchung zur Gruppierung von Arbeitsplätzen und zu Karrieremöglichkeiten des Personals in Betriebs- und Verwaltungsbereichen (im Auftrag der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts), Nomos-Verlagsges., Baden-Baden, 1973

Weltz/Schmidt/Krings: Facharbeiter und berufliche Weiterbildung (im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung), Gebr. Jänecke Verl., Hannover, 1973

Nuber/Krings: Abiturienten ohne Studium – Möglichkeiten und Grenzen des beruflichen Einsatzes (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt, 1973

Kammerer/Lutz/Nuber: Ingenieure im Produktionsprozeß – Zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt, 1973

Schultz-Wild/Weltz: Technischer Wandel und Industriebetrieb – Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik (im Auftrag des RKW), Athenäum-Verlag, Frankfurt, 1973

Weltz/Schmidt/Sass: Facharbeiter im Industriebetrieb – Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt, 1974

Lutz/Böhle: Rationalisierungsschutzabkommen – Wirksamkeit und Probleme, Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Hg., Schwartz & Co., Göttingen, 1974

2. Hektographierte Forschungsberichte des ISF (gelbe Reihe)

Lutz/Kreuz: Wochenendpendler – Eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Ostbayerns (im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums), 1968 (Preis: 17,— DM)

Behring: Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten – Kriterien zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte (im Auftrag des RKW), 1969 (vergriffen)

Weltz: Bestimmungsgrößen der Frauenerwerbstätigkeit – Ergebnisse einer Umfrage, Text- und Tabellenband (im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), 1970 (vergriffen)

Kosta/Krings/Lutz: Probleme der Klassifikation von Erwerbstätigen und Tätigkeiten – Ein Gutachten über notwendige Grundlagenforschungen und Möglichkeiten für pragmatische Verbesserungen der „Berufs“-Klassifikation (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), 1970 (vergriffen)

Biermann/Kreuz/Schultz-Wild: Vorgehensweisen und Konzeptionen der Stadtplanung, Analyse der Stadtentwicklungspläne von Chicago, Detroit, Paris und Stockholm (im Auftrag des Stadtentwicklungsreferats München), 1971 (Preis: 15,50 DM)

Weltz/Schmidt: Arbeiter und beruflicher Aufstieg (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971 (vergriffen)

Lutz, u. a.: Modelluntersuchung eines geschlossenen Arbeitsmarktes am Beispiel des Wirtschaftsraumes Augsburg (im Auftrag des RKW), 3 Bde., 1972 (vergriffen)

Bechtle/Böhle/Düll/Lutz/Nuber/Sauer/Sengenberger: Soziale Ungerechtigkeit – Überlegungen zu einem Forschungsprogramm (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1972 (vergriffen)

Asendorf-Krings/Drexel/Kammerer/Lutz/Nuber: Zur Situation in weiterführenden beruflichen Schulen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973 (Preis: 12,- DM)

3. Sonstige hektographierte Berichte

Lutz/Seyfarth: Informationen zur Situation des Jugendarbeitsschutzes, Forschungsbericht 02-1969 des Deutschen Jugendinstituts (im Auftrag des Deutschen Jugendinstituts), 1969

Lutz/Krings/Fleischer: Überlegungen zum Problem des „Bedarfs“ an hochqualifizierten Arbeitskräften und seiner Prognose, HIS-Brief 10 (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1970

Thode: Entwicklungstendenzen des Nachwuchses zum Höheren Lehramt 1967/1969 (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1970

Lutz/Krings: Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikation, HIS-Brief 18 (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1971

Kreuz/Schultz-Wild/Heil: Standortverhalten und Standortprobleme von Betrieben in München, Referat für Stadtforschung und Stadtentwicklung der Landeshauptstadt München, Hg., 1972

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung: Daten zum Weiterbildungsverhalten (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung: Bekanntheit von Ausbildungsinstitutionen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973

4. Abgeschlossene, noch nicht veröffentlichte Arbeiten

Pirker/Schultz-Wild/Weltz: Automation und Rationalisierung – Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik (im Auftrag des RKW), 1970

Martiny: Zur Soziogenese von Erwerbslebenslauf und Beschäftigungsdeprivilegierung weiblicher Arbeitskräfte (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971

Asendorf-Krings/v. Behr/Drexel/Lutz/Nuber: Prozesse und Probleme der Besonderung öffentlicher Bildung (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101)

Lutz/Sass/Schultz-Wild/Sengenberger: Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktbedingungen – Ansätze zu einem erweiterten Arbeitsmarktmodell (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101)

1974 erscheinen in der Reihe Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung München:

Lutz: Krise des Lohnanreizes – Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie

Sass/Sengenberger/Weltz: Betriebliche Weiterbildung und Arbeitskräftepolitik – Eine industriesoziologische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft)

Schmidt: Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA – Eine historische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft)

Lutz/Neugebauer: Vergleichende Lohn- und Gehaltsstruktur-Erhebung in ausgewählten Betrieben Deutschlands und Frankreichs (in Zusammenarbeit mit dem Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, im Auftrag des Centre d'Etude des Revenues et des Couts), 1973

Binkelman/Böhle/Schneller: Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht – Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1974

Altmann/Bechtle: Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz (im Auftrag des RKW), 1974

Lutz/Sengenberger: Anforderungen und Ansprüche an den Arbeitsmarkt – Eine kritische Analyse arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen auf der Grundlage vorliegender empirischer Untersuchungen (im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel), 1974

5. Gegenwärtig im ISF laufende Untersuchungen

Düll/Sauer: Modernisierung der öffentlichen Verwaltung als Problem staatlichen Handelns – Ein theoretischer Ansatz (mit Unterstützung der Stiftung Volkswagenwerk)

Binkelman/Böhle/Schneller: Probleme der Institutionalisierung von Weiterbildung als Bedingung und Ergebnis betrieblicher Strategien (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft)

Düll: Technischer Fortschritt und Industriearbeit in der französischen Industrie-soziologie der Nachkriegszeit (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft)

Marquardt: Sonderschüler und berufliche Ausbildung (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft)

v. Behr/Drexel: Zur bildungspolitischen und gesellschaftspolitischen Problematik der Ersatzausbildung für Jungarbeiter (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft)

Kammerer/Lutz/Tress: Graduierte Ingenieure – Materialien zur Bestimmung einer Qualifikation (mit Unterstützung der Stiftung Volkswagenwerk)

Binkelman/Böhle/Schneller: Formen betrieblicher Reaktionen auf rechtliche Regelungen im Bereich beruflicher Bildung (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft)

Altmann/Binkelman/Böhle/Sauer/Schneller/Deisz: Einsatz und Verwertung von mögen und betriebliche Arbeitskräftepolitik (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung)

Altmann/Binkelman/Böhle/Sauer/Schneller/Deisz: Einsatz und Verwertung von Arbeitskraft in ihrer Abhängigkeit von öffentlichen Institutionen und öffentlichen Eingriffen (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101)